



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES EN EL INSTITUTO  
PARTICULAR “SIMÓN BOLÍVAR” DE LA CIUDAD DE LOJA,  
DURANTE EL AÑO ESCOLAR 2010-2011**

*Tesis de grado previa a la obtención del Título de  
Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo*

**AUTOR**

**Dr. Camilo Alfonso Espinosa Pereira**

**DIRECTORA DE TESIS**

**Mgs. Ruth Minga Vallejo**

**CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**

**2011**

## **CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA**

Loja, 7 de noviembre de 2011

Mgs. Ruth Minga Vallejo,  
DIRECTORA DE TESIS

### **CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

Mgs. Ruth Minga Vallejo,  
DIRECTORA DE TESIS

# **AUTORÍA**

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Loja, 7 de noviembre de 2011

Camilo Alfonso Espinosa Pereira,

**AUTOR**

C.I. 0701225146

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Camilo Alfonso Espinosa Pereira, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en su parte pertinente textualmente dice: *“Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico, o institucional (operativo) de la Universidad”*.

Loja, 7 de noviembre de 2011

Camilo Alfonso Espinosa Pereira,

AUTOR

C.I. 0701225146

## AGRADECIMIENTO

Dedico esta página especial para consignar mis más nobles sentimientos de gratitud:

- ❖ **A Dios**, por la gratuidad con que me ha dispensado el don de la vida, la salud, la familia, la vocación docente y los talentos con que puedo servirlo.
- ❖ **A mi esposa**, Mgs. Yolanda Ruiz Ortega, por haberme dado todo su apoyo incondicional para que se haga realidad este sueño tan anhelado que he compartido junto a ella.
- ❖ **A la Coordinadora Académica de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la UTPL**, Mgs. Mariana Buele Maldonado, por todos los signos de solidaridad profesional que la han distinguido.
- ❖ **A la Directora de Tesis**, Mgs. Ruth Minga Vallejo, por su responsabilidad y profesionalismo para dirigir y orientar mi trabajo de investigación.
- ❖ **Al Instituto Particular “Simón Bolívar”**, por su magnífica cooperación para posibilitar este proceso de investigación.

El Autor

## DEDICATORIA

- ❖ A mis hijos: **Camilo y Raúl**
  
- ❖ A mi esposa: **Mgs. Yolanda Ruiz Ortega**
  
- ❖ A la Coordinadora Académica de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la UTPL, **Mgs. Mariana Buele Maldonado**
  
- ❖ A la Directora de Tesis, **Magister Ruth Minga Vallejo**
  
- ❖ **A la comunidad educativa del Instituto Particular “Simón Bolívar”** de la ciudad de Loja
  
- ❖ **Al magisterio de la ciudad y provincia de Loja**
  
- ❖ **A mi recordados alumnos**

Con especial afecto,

El Autor

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Dr. Héctor Silva Vilema, Director del Instituto Particular Simón Bolívar de la ciudad de Loja, a petición del interesado,

### CERTIFICA:

Que con fecha 18 de enero de 2011, el Dr. Camilo Espinosa Pereira solicitó autorización para realizar una investigación de campo dentro del **Instituto Particular Simón Bolívar**, correspondiente a su Tesis de Grado previa a la obtención del título de *Magíster en Gestión y Liderazgo Educativo*.

Que siendo el Dr. Camilo Espinosa Pereira ex-director de este establecimiento educativo, con la mejor predisposición se le autorizó la investigación de campo mediante la suscripción de un **Acta de Compromiso**, con las cláusulas que las partes consideramos pertinentes.

Que entre el 24 de enero y el 30 de septiembre del año 2011 el Dr. Camilo Espinosa Pereira ha cumplido con las actividades inherentes a la investigación de campo dentro de los predios del Instituto Particular Simón Bolívar, según las condiciones establecidas en el Acta de Compromiso.

Que el día de hoy 26 de enero de 2012, el Dr. Camilo Espinosa Pereira ha hecho la entrega formal de un ejemplar de su Tesis de Grado debidamente aprobada por la Universidad Técnica Particular de Loja, conforme corresponde a una de las cláusulas del Acta de Compromiso, incluyendo una **Propuesta de Mejora** que será de gran provecho para el Instituto Particular Simón Bolívar.

Es cuanto debo certificar para los fines legales consiguientes.

Loja, 26 de enero de 2012

Dr. Héctor Silva Vilema,  
DIRECTOR DEL INSTITUTO

## ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y TABLAS

<b>CUADROS</b>	<b>PÁGINA</b>
Nº 1: Tipos de gestión a nivel general	15
Nº 2: Tipos de gestión a nivel educativo	16
Nº 3: Diferencias entre directivo y líder	37
Nº 4: Estructura del Reglamento Interno del IPSB	64
Nº 5: Perfil ideal de salida del estudiante del IPSB	73
Nº 6: Matriz FODA del IPSB	79
Nº 7: Problemas detectados al término de la investigación	94
Nº 8: Conclusiones y recomendaciones	128
<b>FIGURAS</b>	<b>PÁGINA</b>
Nº 1: Proceso didáctico para educar en valores	43
Nº 2: Organigrama del IPSB	68
<b>TABLAS</b>	<b>PÁGINA</b>
Nº 1: Población total investigada	52
Nº 2: Personal directivo por sexo y edad	53
Nº 3: Personal docente por sexo y edad	53
Nº 4: Títulos profesionales del personal directivo y docente	54
Nº 5: Personal de apoyo por sexo y edad	54
Nº 6: Estudiantes por sexo y edad	55
Nº 7: Padres de familia por sexo y edad	55
Nº 8: Forma de organización de los equipos de trabajo	81
Nº 9: Aspectos para medir el tamaño de la organización	81
Nº 10: Las tareas institucionales y el manual de normas	81
Nº 11: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones Tabla	82
Nº 12: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	82
Nº 13: La administración y liderazgo del centro educativo	82
Nº 14: Habilidades de liderazgo requeridas para dirigir el centro	83
Nº 15: Promoción para mejorar el desempeño y progreso del centro	83
Nº 16: Organismos que integran la institución	84
Nº 17: Actividades de la Junta de Profesores	84
Nº 18: Los departamentos didácticos y sus acciones	85
Nº 19: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	85
Nº 20: Material de planificación educativa	86
Nº 21: Resultados de la encuesta a los docentes	87
Nº 22: Resultados de la encuesta a los estudiantes	89
Nº 23: Resultados de la encuesta a los padres de familia	91
Nº 24: Resultados de la entrevista a los directivos	93
Nº 25: Presupuesto para la propuesta de mejora académica	142
Nº 26: Cronograma para la propuesta administrativa	142
Nº 27: Cronograma para la propuesta académica	143

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA DE TESIS	II
AUTORÍA	III
ACTA DE CESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y TABLAS	VIII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	IX
RESUMEN	XI
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
<b>2.1 La gestión Educativa</b>	<b>7</b>
2.1.1 Concepto	7
2.1.2 Importancia	13
2.1.3 Tipos de Gestión	15
<b>2.2 Liderazgo Educativo</b>	<b>17</b>
2.2.1 Concepto de liderazgo	17
2.2.2 Concepto de liderazgo educativo	25
2.2.3 Tipos de liderazgo	26
2.2.4 Tipos de liderazgo educativo	30
<b>2.3 Diferencias entre directivo y líder</b>	<b>35</b>
2.3.1 Conceptos de partida	35
2.3.2 Diferencias entre directivo y líder	37
<b>2.4 Los valores y la educación</b>	<b>38</b>
2.4.1 Conceptos de partida	38
2.4.2 La educación en valores, un permanente desafío	39
2.4.3 Proceso didáctico para educar en valores	43
2.4.4 Actualización y Fortalecimiento Curricular de la EGB	45
<b>2.5 Los valores en el contexto de la legislación ecuatoriana</b>	<b>48</b>
2.5.1 Constitución Política del Estado	48
2.5.2 Ley Orgánica de Educación Intercultural	48
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>51</b>
<b>3.1 Participantes</b>	<b>52</b>
<b>3.2 Materiales e Instrumentos</b>	<b>55</b>
3.2.1 Materiales de investigación	55
3.2.2 Medios tecnológicos	56
3.2.3 Instrumentos de investigación	56

<b>3.3 Método y procedimiento</b>	57
3.3.1 Paradigma de investigación	57
3.3.2 Tipo de investigación	57
3.3.3 Métodos	58
3.3.4 Técnicas	58
3.3.5 Procedimiento	59
<b>4. RESULTADOS</b>	61
<b>4.1 DIAGNÓSTICO</b>	62
<b>4.1.1 Los instrumentos de la gestión educativa</b>	62
4.1.1.1 El manual de organización	62
4.1.1.2 El código de Ética	62
4.1.1.3 El plan estratégico	63
4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)	63
4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)	63
4.1.1.6 Reglamento interno	64
<b>4.1.2 La estructura organizativa del IPSB</b>	67
4.1.2.1 Misión	67
4.1.2.2 Visión	67
4.1.2.3 El Organigrama	68
4.1.2.4 Funciones por áreas y departamentos	69
4.1.2.5 El clima escolar y convivencia con valores	72
<b>4.1.3 Análisis FODA</b>	77
<b>4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS</b>	81
4.2.1 Encuesta a los directivos	81
4.2.2 Encuesta a los Profesores	87
4.2.3 Encuesta a los estudiantes	89
4.2.4 Encuesta a los Padres de Familia	91
4.2.5 Entrevista a los directivos	93
4.2.6 Síntesis de problemas detectados	94
<b>5. DISCUSIÓN</b>	95
5.1 De la encuesta a los directivos	96
5.2 De la encuesta a los docentes	103
5.3 De la encuesta a los estudiantes	109
5.4 De la encuesta a los padres de familia	116
5.5 De la entrevista a los directivos	123
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</b>	126
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b>	131
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	144
<b>9. APÉNDICES</b>	148

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación aborda el problema de la Gestión de Liderazgo y Valores en los Centros Educativos del Ecuador, un componente primordial de la calidad de la educación, pues, de una gestión inteligente de los recursos humanos, financieros, técnicos, tecnológicos y didácticos, depende fundamentalmente el mejoramiento continuo de la calidad del servicio educativo. Siguiendo la normativa de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, ofertada por la UTPL, se ha circunscrito el trabajo de investigación en el Instituto Particular Simón Bolívar de la ciudad de Loja, con el fin de determinar si este centro educativo está aplicando una gestión de liderazgo y valores, según las evidencias y el parecer de sus directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, obtenidos a través de la aplicación de instrumentos de investigación.

Para cumplir con este cometido, contando con la anuencia institucional y la magnífica colaboración del personal directivo, docente, administrativo, discente y padres de familia del centro educativo, se aplicó dos tipos de instrumentos de investigación: cuestionario de entrevista a los directivos y encuesta dirigida a los docentes, estudiantes y padres de familia, además de la observación directa.

Luego de cumplir con las etapas del proceso de investigación y, una vez tabulados, analizados e interpretados los resultados, se llegó a la conclusión de que el Instituto Particular Simón Bolívar sí está siendo administrado a través de una gestión de liderazgo y valores, pero requiere de una propuesta de mejora, la misma que, una vez aprobada por la directora de este trabajo de investigación, se pondrá a consideración de las autoridades del Instituto, con el fin de que pueda ser implementada lo más pronto posible. La propuesta de mejora es un **Proyecto de Mejoramiento de la Calidad de la Gestión Educativa en Liderazgo y Valores para el Instituto Particular Simón Bolívar de la ciudad de Loja**, en el que se plantean estrategias relacionadas con: la planificación institucional, la organización de los equipos de trabajo, la optimización de los talentos humanos, el manual de funciones, el código de convivencia, y el posicionamiento institucional en el contexto de la educación lojana.

**1**

# **INTRODUCCIÓN**

El siglo XX sacudió la conciencia del mundo sobre la preocupante realidad humana individual, social y política que se estaba viviendo. Reunió a la comunidad internacional en varios foros para analizar el problema de la crisis de la humanidad, con sus causas y efectos, proponiendo las estrategias de solución en diferentes áreas de las políticas estatales. Se llegó a la conclusión de que, para rehumanizar a la humanidad, había que trabajar muy fuerte en el área estratégica de la educación, pues, todo comienza con la formación de la persona a nivel individual y colectivo.

Esto llevó a la UNESCO a lanzar cuatro grandes desafíos educativos que debían ser acometidos en todos los países del mundo:

- Aprender a aprender, para acceder con facilidad al conocimiento en esta sociedad del conocimiento y la información;
- Aprender a hacer, para justificar y aplicar el conocimiento teórico en la solución de problemas de la vida práctica;
- Aprender a ser, para que cada persona crezca en estatura humana, eleve su autoestima y aprenda a vivir en armonía consigo misma.
- Aprender a vivir juntos, desde el respeto a la dignidad humana, la tolerancia ante la diversidad, para vivir en armonía con los demás.

El Estado ecuatoriano, consciente de esta gran necesidad de repensar, replantear y relanzar la educación, en el año 1996 planteó la Reforma Curricular de la Educación Básica en la que subrayaba la necesidad de que, junto a los conocimientos y las destrezas, era urgente trabajar los ejes transversales para educar en la práctica de valores vinculados con la ética, la ciudadanía, la cultura y la ecología.

Esta política educativa comprometía al magisterio nacional, a quien se lo capacitó en el conocimiento y aplicación de la reforma curricular, pero todo quedó ahí, pues, no hubo un seguimiento por parte del Ministerio de Educación para asegurar que la reforma curricular ingrese al aula escolar. Por otro lado, la gestión educativa muy poco fue considerada como artífice de este proceso de reforma curricular y no se exigió ninguna capacitación a los administradores educativos, de tal forma que ejerzan un liderazgo cimentado en esos valores que debían inculcarse a los estudiantes, partiendo de que la mejor educación es aquella que se imparte desde el testimonio de vida de las autoridades, maestros y padres de familia.

Esto dio como resultado un ingreso al siglo XXI sin resultados concretos en materia de reforma curricular, razón por la cual el Estado ha vuelto a plantear una nueva reforma denominada: *“Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Básica”*, la misma que está en pleno proceso de capacitación y aplicación. Por otro lado, se está proyectando una reforma curricular del bachillerato, con la intención de articularla a la educación básica y a la educación superior. Pero el problema de la gestión educativa sigue igual; a nadie le interesa mejorarla. Es más, en la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural, ni siquiera consta con qué perfil humano y profesional se va a designar a los rectores y directores de establecimientos educativos, lo cual es un misterio político que nos traerá desagradables y fatales sorpresas posteriores.

Por estas razones históricas, considerando la primordial importancia que tiene la gestión educativa para garantizar la calidad de la educación cimentada en los valores y virtudes, la Universidad Técnica Particular de Loja, a través de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, ofertada por la Modalidad Abierta y a Distancia a través de sus centros universitarios ubicados en todas las provincias del país, se halla empeñada en dar una contribución académica a los centros educativos de educación básica y bachillerato, a través de un Proyecto de Investigación titulado ***“Gestión de Liderazgo y Valores en las Instituciones Educativas Ecuatorianas”***, el mismo que está dirigido hacia la consecución de los siguientes objetivos:

1. Evaluar la calidad de la gestión de liderazgo y valores de las instituciones educativas del país.
2. Sugerir estrategias de mejoramiento de la gestión educativa a partir de un liderazgo inteligente cimentado en la ética personal y comunitaria.

Como fase culminante de los estudios correspondientes a la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, la ejecución de este Proyecto de Investigación Educativa es, sin lugar a dudas, un aprendizaje sumamente importante porque permite a los maestrantes:

- Investigar el liderazgo con que se administra una institución educativa y sugerir las estrategias pertinentes para mejorarlo.

- Preparase convenientemente en el arte y la ciencia de la administración de instituciones educativas, a efectos de que, cuando se tenga la oportunidad de gerenciar un establecimiento educativo, se lo haga con liderazgo, inteligencia, ética, responsabilidad, competencia profesional y, sobre todo, con gran sabiduría y espíritu humanista.

En mi caso particular, como estudiante de este programa de maestría, me he propuesto realizar el Proyecto de Investigación en el **Instituto Particular Simón Bolívar** de la ciudad de Loja, porque tuve la oportunidad de dirigirlo durante cuatro años, desde julio de 2006 hasta julio de 2010 y conozco bastante bien esta realidad institucional, rica en fortalezas y oportunidades, pero no exenta también de amenazas y limitaciones. No solo me interesa investigar la realidad de la gestión institucional, de la cual tengo bastante conocimiento, sino y sobre todo dar un aporte académico para contribuir al mejoramiento de la gestión, en materia de liderazgo y valores dentro de la planificación institucional, la organización de los equipos de trabajo, la optimización de los talentos humanos, el manual de funciones, el código de convivencia, y el posicionamiento institucional en el contexto de la educación lojana.

Los procesos de reforma curricular han motivado investigaciones educativas para determinar sus fortalezas y limitaciones, llegando a plantear estrategias para trabajar las destrezas y los ejes transversales en el aula (mi tesis doctoral fue: *“Didáctica del Eje Transversal Educación en la Práctica de Valores”*), pero no conozco que se hayan hecho investigaciones sobre la gestión educativa y la necesidad de mejorarla desde un liderazgo cimentado en los valores.

En el caso del Instituto Particular Simón Bolívar, establecimiento joven, con apenas 13 años de funcionamiento, no existe ninguna experiencia de investigación en este ámbito de la gestión educativa, razón por la cual este trabajo que me he propuesto realizar resulta de singular trascendencia para el mejoramiento de la calidad de su oferta educativa.

La investigación que me propongo es factible, porque tengo la suficiente confianza como para acceder a la institución y a la información requerida, toda vez que guardo una gran relación de amistad con los propietarios del Instituto, así como con sus

autoridades, personal docente, administrativo y de servicio. De hecho, durante el proceso de investigación se me dieron todas las facilidades requeridas, razón por la cual he consignado mi reconocimiento y gratitud al centro educativo en una de las páginas preliminares.

Tengo la seguridad de que la institución educativa acogerá con madurez los resultados de esta investigación y está dispuesta a implementar la propuesta de mejora, razón por la que todo este esfuerzo está justificado y redundará en beneficio de la comunidad educativa. Los beneficiarios de este trabajo de investigación educativa son:

- La Compañía AMAZONASEDUC, propietaria del Instituto,
- Los directivos del Instituto (director y subdirectora),
- El personal docente (21 profesores),
- El personal administrativo (secretaria y colectora),
- El personal de servicio (conserje y guardián),
- Los niños y niñas que se educan en el establecimiento,
- Los padres de familia,
- La sociedad lojana, a la que este centro educativo está sirviendo, y,
- Quien realiza esta investigación.

Al término de esta investigación he podido llegar a la conclusión de que el Instituto Particular Simón Bolívar sí cuenta con una gestión de liderazgo y valores, pero requiere de una propuesta de mejora, la misma que será puesta a consideración de las autoridades del Instituto para su implementación.

Invito a la comunidad educativa del Instituto y a las personas que aspiran a ser administradores educativos, a interesarse en conocer este trabajo de investigación con su propuesta de mejora. Anhelo que sea de mucha utilidad para aplicar una gestión de liderazgo a partir de la vivencia de valores y para el mejoramiento de la calidad de la educación.

**2**

# **MARCO TEÓRICO**

## 2.1 LA GESTIÓN EDUCATIVA

### 2.1.1 CONCEPTO

Si la investigación de la gestión y liderazgo de un centro educativo es el producto final de los estudios dentro de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativa, es imprescindible iniciar con los conceptos de administración, gerencia (utilizado en la denominación de la maestría) para aproximarnos al concepto de gestión, pues los dos están interrelacionados y nos llevarán al concepto de gestión y liderazgo educativo.

Aparentemente los conceptos de gerencia, gestión y administración son equivalentes, si tomamos en cuenta que la bibliografía anglosajona los identifica con un solo vocablo (management), que significa *administración, gestión, gerencia*. No obstante, hay grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. Comencemos revisando lo que dicen algunos autores sobre la administración:

TERRY, G, y FRANKLIN, S. (1985):

*“La Administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de recursos humanos y otros recursos”.* (p. 22)

KAST, F. y ROSENZWEIG, J. (1993):

*“La administración es una actividad mental (de pensar, intuir, sentir) realizada por personas en un ámbito de organización”.* (p. 6)

CHIAVENATO, I. (1995):

*“La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización”.* (p. 8)

KOONTZ, H. y WEHRICH, H. (1995):

*“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia las metas seleccionadas”.* (p. 4)

Estos autores más o menos coinciden en que la administración comporta la responsabilidad de planear, organizar, ejecutar y controlar el trabajo de una institución, en función de unas metas preestablecidas y optimizando los recursos humanos, técnicos, tecnológicos y materiales disponibles.

En países como Ecuador, la administración tiene que ver con el Estado, con lo público, con lo fiscal o gubernamental, mientras que la gerencia tiene que ver con lo particular, con la empresa privada. Por ejemplo, un administrador de empresa no se identifica como “administrador”, sino como “gerente”. No hablamos de “gerencia del Estado”, sino de “administración del Estado”.

**La gerencia** es la función o responsabilidad del director o gerente de una empresa y es equivalente a la dirección o administración. Quien gerencia, dirige o administra una empresa. Por lo tanto, la gerencia es la responsabilidad y el ejercicio de la dirección o administración de una organización empresarial. La gerencia es una administración estratégica cuyo éxito se mide por los resultados obtenidos en términos de productividad.

ARIANSEN, Jaime (2008), se refiere a la gerencia en los siguientes términos:

*La Gerencia es la ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas. Es un proceso social que lleva la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado. Gerenciar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar las operaciones de una empresa. La Gerencia fija la dirección de un organismo social y genera la efectividad para alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de coordinar a sus integrantes. La Gerencia es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. La Gerencia es organizar, ordenar, coordinar y controlar a trabajadores entrenados y responsables, con el fin que, en conjunto, realicen una tarea específica. La Gerencia es una técnica mediante la cual se determina y se realizan tareas para lograr propósitos y objetivos de un grupo humano en particular.*

Al revisar estos conceptos notamos que su autor recoge los mismos elementos del concepto de administración: planeación, organización, ejecución y control del trabajo de una organización, convergiendo

óptimamente todos los recursos disponibles, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

En la última década del siglo XX el fenómeno de la globalización introdujo el neoliberalismo como la panacea que iba a solucionar los problemas del mundo, rindiéndole culto “al dios capital”. En este proceso globalizador, la gerencia (un concepto originariamente “empresarial”) se fue introduciendo en otros ámbitos organizacionales como el de la educación, con fines productivos, debido a la poderosa influencia ejercida por la corriente neoliberal.

En alguna de las conferencias que escuché sobre el tema de “la gerencia educativa”, que estaba de moda en la década de los noventa junto con la famosa “calidad total”, el conferencista quiso ser muy persuasivo con los administradores educativos de la CONFEDUC, llegando a decirnos que, en la parábola de los talentos, el que recibió un talento y lo devolvió intacto, “sólo era un administrador”, mientras que, el que recibió cinco talentos y los hizo producir duplicando el capital, “ese sí que era un gerente”. Nos hacía notar que gerenciar es producir más recursos, mientras que administrar es sólo manejar (consumir) recursos.

**La gestión** es originalmente el conjunto de trámites o diligencias que se realizan para lograr un objetivo (por eso acostumbramos decir que “alguien está haciendo gestiones para conseguir algo”). En el ámbito de una organización, la gestión es la responsabilidad administrativa del director o gerente, y consiste en la planificación y coordinación de un conjunto de acciones que responden a necesidades o requerimientos de la organización.

BARRIOS, Óscar (2009) (en línea) refiriéndose a la gestión manifiesta:

*“Es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán”.*

Este concepto subraya dos componentes esenciales de la gestión: la planificación (acciones a seguir) y la acción (ejecución de lo planificado). Pero este plan de acción debe responder a los objetivos, necesidades, demandas y/o cambios requeridos dentro de la institución. Hay compatibilidad entre el concepto que habíamos propuesto y este concepto de Óscar Barrios. Gestionar es planificar y ejecutar lo planificado, en función de las necesidades o requerimientos institucionales y apuntando hacia objetivos y metas.

PÉREZ FERNÁNDEZ, José (2009) propone los siguientes conceptos de gestión:

*“GESTIÓN: hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de consecución).” “La gestión es cuestión de herramientas; en la idoneidad de las herramientas reside en buena medida la eficacia de la gestión” “No se puede controlar aquello que no se mide y no se puede gestionar lo que no está bajo control”.*

Este autor subraya la importancia de tres saberes vinculados a la eficacia de la gestión: ejecutar lo planificado, lograr los objetivos propuestos y utilizar las herramientas adecuadas. Pero también deja claro que la eficacia de la gestión es directamente proporcional a la medición y control de las acciones de la organización.

De la eficiencia y eficacia de la gestión depende el éxito de una organización. Esta realidad incuestionable fue elevada a la categoría de norma internacional, a tal punto de constituirse la ISO (*International Standard Organization*), una organización con sede en Ginebra-Suiza, responsable de medir y certificar la calidad de la gestión institucional.

Las certificaciones más conocidas son la ISO 9000 y la ISO 14000, las mismas que han avanzado desde la gestión de calidad QM (*Quality Management*), a la gestión de calidad total TQM (*Total Quality Management*).

La ISO 9000 es la Norma Internacional de Gestión de la Calidad, y certifica en función de la satisfacción de las demandas de los clientes de la empresa. En cambio la ISO 14000 es la Norma Internacional de Gestión Medio-Ambiental, y certifica en función de la satisfacción de las demandas ecológicas del planeta.

La ISO 9001 (2008) (en línea) define a **la gestión** como:

“Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”; define a **la eficiencia** como “Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados” y define a la **eficacia** como “Relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados”.

Estos conceptos de la certificadora ISO 9000 sobre la gestión de la calidad, con sus dos componentes de la eficiencia y la eficacia, confirman lo que hemos analizado anteriormente: la gestión es coordinación y control de las acciones planificadas de una organización, logrando los objetivos propuestos, a base de un proceso eficiente y eficaz.

### **Evolución histórica de la gestión:**

RESTREPO, José y otros (2009) (en línea) hacen una breve reconstrucción histórica de **la gestión**, en los siguientes términos:

*La gestión es una ciencia empírica antigua. Siempre tuvo prácticos eximios y numerosos profetas. Algunos son nombres fundadores de los cuales las generaciones más recientes apenas oyeron hablar, como el francés Henry Fayol, el alemán Walther Rathenau, el japonés Shibusawa, o los americanos Mary Parker Follet y H.L. Gantt. De otros, probablemente, oírían hablar mal como Frederic Winslow Taylor (transformado en "demonio" con el epíteto de "taylorismo") o Alfred Sloan, la fuerza de la naturaleza que moldeó el grupo empresarial capitalista moderno. Pero, sólo en la segunda mitad del siglo XX, el management se convirtió en una doctrina asimilable para el común de los mortales, algo que se podía aprender y enseñar. Son muchos los académicos y consultores que asocian su nombre a esta "masificación". El hombre que inició esta revolución fue bautizado como "Dr. Management", término que se rehúsa a reconocer. Además, nos advierte que no debemos encarar esas ideas como "recetas", sino como herramientas a adecuar según el contexto.*

Este proceso de evolución histórica del concepto de gestión nos hace ver que nació y se desarrolló en el contexto empresarial, extendiéndose a través del tiempo a otros contextos y teniendo que adaptarse a las realidades de cada uno. De **la gestión** como administración de una organización, se dio el gran salto a la **gestión de la calidad**.

William Edwards Deming, el padre de la calidad total, propuso un **diagrama del ciclo de mejora de la calidad**, al que lo denominó **PDCA**, siglas en Inglés de los cuatro pasos de la calidad:

1. **Plan** (planificar qué es lo que hay que hacer, cuándo, quién debe hacerlo, cómo y con qué medios),
2. **Do** (ejecutar las actividades planificadas),
3. **Check** (seguir-medir-controlar que las actividades dan el resultado deseado), y,
4. **Act** (actuar - mejorar los planes en función de los resultados de la fase de planificación).

Este mismo investigador institucionalizó **8 principios de la gestión de la calidad:**

1. Planteamiento de sistema para la gestión
2. Enfoque a cliente
3. **Liderazgo**
4. Implicación de las personas
5. Planteamiento de procesos
6. Mejora continua
7. Planteamiento basado en hechos
8. Relaciones con los suministradores

Estos conceptos relacionan estrechamente la gestión con la calidad y puntualizan términos de los que ya hemos comentado: planificar, organizar, ejecutar, seguir, controlar, medir y mejorar. Dentro de los principios de la gestión de calidad se destaca el liderazgo, al que nos referiremos más adelante.

ÁLVAREZ, Luz (2010) en el Glosario de la Guía Didáctica *Proyecto de Grado I*, combina los conceptos de gestión y gerencia en un solo concepto, **gestión gerencial**, sosteniendo que:

*“La gestión gerencial trata en esencia de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas hacia la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas”.*

Este es un concepto estrictamente empresarial, porque fundamenta la gestión gerencial en el “desarrollo económico de la empresa”, aprovechando las posibilidades materiales y humanas para ello.

En fin, lo más importante para el propósito de esta investigación es que, al revisar los conceptos de administración, gestión y gerencia, los encontramos directamente relacionados con la planeación, organización, dirección, control y evaluación de todas las acciones de una organización. No se los encuentra vinculados directamente con la ejecución, porque se parte de una realidad innegable: unos son los que planifican, dirigen, controlan, evalúan y otros son los que ejecutan esa planificación.

**La gestión educativa**, que es la que nos interesa, debe ser entendida como un concepto amplio que corresponde a la administración de la educación ejercida por el Estado, al tenor del mandato constitucional y a través del ministerio del ramo, con la facultad de tomar decisiones sobre las políticas que cree pertinente implementar en todo el sistema educativo.

Se diferencia de la **gestión escolar** que es mucho más reducida en cobertura y responsabilidad, porque se encarga solamente de la administración de un centro educativo y corresponde ejercerla a los directores o rectores. No obstante, hay una tendencia a confundir términos y, de hecho, a los rectores y directores se los identifica como “administradores educativos”, no como “administradores escolares”.

### **2.1.2 IMPORTANCIA**

La gestión es sumamente importante en todo proceso administrativo, porque de ella depende la calidad de la organización, de los procesos aplicados, de los resultados obtenidos y del servicio que presta. Si bien todo el personal es responsable del éxito o fracaso de una organización, es innegable que la primera responsabilidad recae en la cabeza, es decir en la capacidad de gestión del gerente, director o administrador. Se puede tener magníficos colaboradores pero si no hay capacidad de gestión en quien dirige, administra

o gerencia la organización, esos talentos humanos se desperdiciarán y los resultados jamás serán satisfactorios en su totalidad.

La capacidad de gestión se mide en primer lugar en la toma de decisiones inteligentes y estratégicas para mejorar la calidad de la organización. Quien sabe tomar decisiones inteligentes y estratégicas en bien de la organización, tiene gran capacidad de gestión. Pero junto a esas decisiones inteligentes y estratégicas tiene que hacerse todas las diligencias y trámites que permitan concretar esas decisiones tomadas, hasta llevarlas al éxito.

Ahora bien, la capacidad de gestión depende de la competencia científica y administrativa de quien dirige la organización. Se puede tener aptitudes de liderazgo y una magnífica predisposición para administrar o dirigir, pero, si no hay competencia científica en el ámbito de trabajo de la organización, las decisiones que se tomen no serán inteligentes ni estratégicas, porque carecerán de fundamento científico. Se puede tener competencia científica (presupuestos teóricos de la gestión en el ámbito de trabajo de la organización), pero, si no se tiene competencia administrativa, es decir si se sabe qué hacer teóricamente, pero no cómo hacerlo en la praxis, las decisiones no se transformarán en acciones eficientes y eficaces.

En el ámbito educativo la capacidad de gestión es el punto de partida, si queremos mejorar la calidad de la educación. La calidad de la educación no sólo depende de la calidad de los maestros (como se quiere hacer creer), sino en primer lugar de la calidad de los administradores educativos y escolares. Si no tenemos ministros, subsecretarios, directores nacionales, regionales y provinciales competentes; si no tenemos rectores y directores competentes, la educación no alcanzará los niveles mínimos de calidad, porque será administrada o gestionada con negligencia y mediocridad.

Por más que tengamos maestros competentes, una gran infraestructura y un gran equipamiento, si las decisiones que se toman desde la gestión no son inteligentes y estratégicas, el mejoramiento de la calidad de la educación será una utopía. Peor todavía, si se carece de infraestructura y equipamiento adecuados, si no hay suficiente capacitación magisterial. La historia de la

educación ecuatoriana es abundante en ejemplos de aquello que estamos señalando.

### 2.1.3 TIPOS DE GESTIÓN

No habiendo encontrado una taxonomía o clasificación convincente de los tipos de gestión, recurrimos a nuestros conocimientos y experiencia en gestión escolar para proponer un intento clasificatorio. A nivel general proponemos los siguientes tipos de gestión, en función de cuatro criterios:

Cuadro N° 1

<b>TIPOS DE GESTIÓN A NIVEL GENERAL</b>	
<b>CRITERIO DE CLASIFICACIÓN</b>	<b>TIPOS DE GESTIÓN</b>
Según el origen	Gestión gubernamental
	Gestión no gubernamental
Según el propósito	Gestión política
	Gestión diplomática
	Gestión económica
	Gestión social
	Gestión cultural
	Gestión educativa
	Gestión deportiva
	Gestión laboral
	Gestión ambiental
	Gestión de bienes
	Gestión de servicios
	Gestión empresarial
	Gestión de mercado
	Gestión de procesos
Gestión de calidad	
Según la jurisdicción	Gestión institucional
	Gestión local
	Gestión cantonal
	Gestión provincial
	Gestión regional
	Gestión nacional
Según los participantes	Gestión internacional
	Gestión individual (sólo la autoridad)
	Gestión colegiada (un organismo colegiado)
	Gestión delegada (comisiones)
	Gestión participativa (toda la comunidad)

FUENTE: Aporte personal

A nivel educativo proponemos los siguientes tipos de gestión, en función de seis criterios:

- El origen, es decir, según la naturaleza de la gestión
- La competencia, es decir, según la facultad de gestionar
- El ámbito, es decir, según el área administrativa
- La jurisdicción, es decir, según el área de incidencia de la gestión
- El objeto, es decir, según el sector al que se dirige la gestión
- Los participantes, es decir, según los protagonistas de la gestión

Cuadro N° 2

<b>TIPOS DE GESTIÓN A NIVEL EDUCATIVO</b>	
<b>CRITERIO DE CLASIFICACIÓN</b>	<b>TIPOS DE GESTIÓN</b>
Según el origen	Gestión gubernamental
	Gestión no gubernamental
Según la competencia	Gestión educativa (a nivel estatal)
	Gestión escolar (a nivel institucional)
Según el ámbito	Gestión administrativa
	Gestión académica
	Gestión financiera
Según la jurisdicción	Gestión institucional
	Gestión local
	Gestión cantonal
	Gestión provincial
	Gestión regional (zonal)
	Gestión nacional
Según el objeto	Gestión internacional
	Gestión de calidad
	Gestión de procesos
	Gestión de proyectos
	Gestión de programas
	Gestión del conocimiento
	Gestión del currículo
	Gestión del talento humano
	Gestión de recursos financieros
	Gestión de bienes
Gestión de servicios	
Según los participantes	Gestión individual (sólo la autoridad)
	Gestión colegiada (el organismo directivo)
	Gestión delegada (comisiones)
	Gestión participativa (toda la comunidad)

Fuente: Aporte personal

## 2.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL

### 2.2.1 CONCEPTO DE LIDERAZGO

*“No todos los administradores son líderes; no todos los líderes son administradores” (Robbins).*

Esta premisa es muy decidora y nos sugiere que el liderazgo es parte de la administración, pero no es la administración; es decir, no son dos términos equivalentes, sino distintos en su naturaleza, aunque estrechamente relacionados.

Antes de referirnos al **liderazgo educacional**, es preciso partir del concepto de liderazgo como insumo de entrada para el análisis posterior. El liderazgo es uno de tantos comportamientos humanos, y, como tal, es motivo de estudio de dos ciencias sociales, mutuamente complementarias: la Sociología y la Psicología Social.

El tema del liderazgo ha sido de evidente y especial interés para la Sociología y la Psicología Social, sobre todo a partir de los grandes aportes de Max Weber en torno a las diferencias entre la autoridad tradicional y la autoridad carismática. Posteriormente M. Horkheimer, Th. W. Adorno y E. Fromm aportaron con sus estudios sobre el liderazgo en cuanto a la personalidad del líder autoritario (autocrático) y el líder democrático.

Uno de los requisitos sine qua non de la gestión educativa (y de todo ámbito de gestión) es **el liderazgo**, pues sin éste no podemos hablar de una verdadera gestión eficiente y eficaz. Para entender esta condición o virtud de los auténticos líderes, examinemos lo que es **el liderazgo** y sus términos afines, según el criterio de algunos entendidos en la materia:

LA ENCICLOPEDIA Salvat (2004):

*“Conjunto de cualidades, acciones y situaciones que configuran la función del líder. Relación entre la personalidad del líder y la personalidad del grupo en el que ejerce su liderazgo”*

Al analizar este concepto enciclopédico de entrada podemos inferir que, en primera instancia, *el liderazgo es la función del líder*, la misma que se configura con la suma de sus cualidades, las acciones que debe cumplir, y las situaciones que debe enfrentar.

- Las cualidades son las potencialidades, aptitudes y habilidades que hacen de la persona *competente para ejercer el liderazgo*.
- Las acciones son todas las responsabilidades y funciones que debe cumplir el líder dentro de la organización.
- Las situaciones son todas aquellas circunstancias que el líder debe enfrentar al ejercer su liderazgo.

Por ello, este concepto enciclopédico de liderazgo se complementa muy bien cuando afirma que es *“la relación entre la personalidad del líder (cualidades y estilo de liderazgo) y la personalidad del grupo en el que ejerce el liderazgo”* (respuesta que recibe de sus liderados). Si esa relación revela que el líder tiene seguidores, significa que está ejerciendo influencia sobre ellos y realmente hay un buen liderazgo.

Coincidiendo con esta conceptualización, James C. George afirma que *El liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores*. Esto quiere decir que, quien no logra que lo sigan en sus ideas, propuestas o proyectos, no es un líder, aunque aparente tener condiciones de líder.

PRIETO, I. (2008):

*“**Líder** es una persona reconocida por todos como más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo”.*

Según Prieto, el liderazgo se sustenta en la eficiencia del líder, la misma que, junto a estímulos adecuados, es capaz de ejercer influencia sobre los liderados, motivándolos a la conquista de las metas de la organización. Si se logran estas metas, el liderazgo no sólo habrá sido eficiente, sino también eficaz. La eficiencia se mide por el nivel de competencia del líder para ejercer su liderazgo desde la función que debe cumplir, mientras que la eficacia se mide por el logro de los resultados esperados.

KOONTZ y WEIHRICH (1995):

*“El arte o proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”. “Capacidad para usar el poder con eficacia y de modo responsable; capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes; capacidad para inspirar; y, capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.”*

Estos expertos coinciden en que el liderazgo es influencia sobre los demás, a partir de la motivación (*arte o proceso de influir sobre las personas*), que lleva a los liderados a esforzarse con entusiasmo para alcanzar las metas de la organización. Analizando los componentes que estos autores le asignan al liderazgo, podemos inferir que éste depende:

- De la eficacia y responsabilidad con que se ejerce el poder;
- De la comprensión de las diferencias individuales de los liderados;
- De la capacidad para generar inspiración y entusiasmo en el trabajo de los liderados; y,
- De la habilidad para crear un adecuado clima organizacional.

CHIAVENATO, I. (2007) al referirse a la relación entre las personas y las organizaciones confirma estos postulados del liderazgo:

*“La interacción psicológica entre empleado y organización es básicamente un proceso de reciprocidad: la organización hace ciertas cosas para y por los empleados como: remunerarlos, darles seguridad y estatus; recíprocamente los empleados responden con el trabajo y el desempeño de sus tareas. La organización espera que el empleado se comporte correctamente y obedezca a su autoridad; por su parte el empleado espera que la organización se comporte correctamente y actúe con justicia. Esta relación de reciprocidad es el contrato psicológico que está implícito en el contrato formal” (p. 80).*

La interacción psicológica es fundamental en el ejercicio del liderazgo, porque genera armonía en las relaciones entre el líder y sus liderados, manteniendo una respuesta recíproca a los estímulos, motivaciones y actitudes de ambas partes.

LUSSIER, Robert y ACHUA, Christopher (2008):

*“El proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”.*

Estos expertos introducen un concepto fuera de lo común al referirse a la influencia de líderes y seguidores, pues se supone que “sólo los líderes ejercen influencia en sus liderados”. No obstante, si analizamos con detenimiento lo que nos quieren decir, llegaremos a la conclusión de que tienen sus razones para afirmarlo.

En efecto, es verdad que los líderes son quienes deben ejercer influencia sobre los liderados, pues ahí radica su liderazgo. Pero también es verdad que, de entre el grupo de liderados, surgen liderazgos capaces de ejercer influencia sobre sus compañeros y sobre el líder de la organización. Estos liderazgos que emergen de entre los liderados, son los que impiden los liderazgos autocráticos y posibilitan los liderazgos democráticos, en los que se toma decisiones por consenso, en forma participativa.

La expresión “para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”, insinúa que para alcanzar las metas propuestas debe haber un cambio, tanto en el líder como en los liderados. Este cambio tiene que darse desde una mentalidad conformista, hacia una mentalidad emprendedora; desde una actitud pasiva hacia una actitud participativa, cooperativa, corporativa, solidaria; desde los viejos paradigmas que funcionaron en épocas anteriores, hacia unos nuevos paradigmas que respondan a los signos de los tiempos contemporáneos.

Pero estos cambios que no son fáciles de lograr, tienen que darse primero en el líder, para que se den luego en los liderados. El líder debe dar ejemplo de cambio de mentalidad y actitud para poder ejercer esa influencia positiva en sus liderados.

M.B. BASS (1990):

*“El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de sus miembros. Los*

*líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo”.*

Este concepto coincide con el de Lussier y Achua, porque introduce el término interacción con el que confirma que no puede haber liderazgo sin interacción entre dos o más personas. En realidad el liderazgo implica a la vez la actitud del líder frente a sus liderados y la actitud de los liderados frente al líder.

También introduce los términos estructurar (organizar, planificar, lanzar) y reestructurar (reorganizar, replantear, cambiar, relanzar). Luego confirma la idea enfatizando que los líderes son **agentes de cambio**, es decir, transformadores de realidades. Los otros elementos son comunes a los otros conceptos.

GUILLÉN, Manuel (2008):

*“El liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. Pero la clave no está exclusivamente en qué se influye, sino en cómo se influye, pues también el jefe o gestor de una organización pueden influir con su mandato y su gestión, y no tener la cualidad o capacidad de liderazgo. El líder posee autoridad, pero su influencia en el comportamiento de los demás va más allá de lo exigible formalmente. En realidad, líder es aquella persona que conduce a otras en libertad”.*

En este concepto encontramos las siguientes novedades: La distinción entre el qué se influye y el cómo se influye. El qué se influye se refiere al objeto de la influencia, es decir, en la actitud de los liderados, mientras que el cómo se influye se refiere al sujeto de la influencia, es decir a la actitud del líder. Si esta influencia es desde el testimonio de vida, es un auténtico liderazgo; pero si la influencia es desde el ejercicio abusivo del poder, eso no es liderazgo.

El ejercicio de la autoridad más allá de lo exigible formalmente, es una interesante aseveración que nos hace ver que el liderazgo no es cuestión de mando o de ejercicio de autoridad, sino de inducción, disuasión y convencimiento a base de argumentos debidamente justificados.

Conducir a otras personas en libertad es un broche interesante con el que se cierra el concepto y que tiene estrecha relación con lo anterior, porque subraya que el liderazgo es la capacidad de conmover y mover a las personas para que actúen libremente, sin presiones de ninguna naturaleza.

MAXWELL, C. John (2008), al referirse al liderazgo lo reduce a una simple afirmación: “El liderazgo es influencia” y luego agrega:

*“Aún el individuo más introvertido, termina influyendo en por lo menos unas diez mil personas durante toda su vida. Todos tenemos la capacidad de dirigir en algunas áreas, mientras que en otras nos dirigen”.*

Esta aseveración es sorprendente e innegable, porque es verdad que, dependiendo de las circunstancias, todos ejercemos influencia en diferentes momentos de la vida. Por ejemplo, en la masa amorfa de espectadores de un estadio, donde no hay identidades individuales, es suficiente que unas pocas personas inicien una “ola humana”, para que al final, toda la gente termine haciéndola, sin saber con precisión quién la originó, porque eso no interesa, sino la ola que alienta al equipo.

NAVA, Víctor y JIMÉNEZ, Ana (2005) en su obra ISO 9000:2000 Estrategias para Implantar la Norma de Calidad para la Mejora Continua, al vincular al liderazgo con la gestión de calidad, apuntan lo siguiente:

*“La participación de los líderes es indispensable para establecer un sistema de calidad. Los líderes son los responsables de crear un entorno que propicie que la organización proporcione productos de calidad, y a su vez, deben contribuir al crecimiento y mejoramiento de la organización. Este liderazgo debe ser participativo, es decir, que no se considere solamente un líder único, sino que se establezca una cadena de liderazgo en la que participen personas a todos los niveles de la organización”.*

Estos autores vinculan el liderazgo a los resultados del trabajo de la organización, en términos de calidad de los productos obtenidos. Pero también subrayan la necesidad de que ese liderazgo, para que sea eficiente y eficaz, debe ser participativo, a tal punto de conformar una cadena de liderazgo, desde el mando superior, hasta los mandos medios e inferiores. En las nuevas corrientes sobre el liderazgo, ya no se focaliza la atención sólo en la persona del líder, sino también en la cadena de liderazgos que genera, con el fin de ir formando los nuevos líderes que lo reemplazarán cuando haya concluido su ciclo.

SELM, Leo Van y otros (2008), en su obra *ISO/IEC 20000 Una Introducción*, se refieren a las ventajas del liderazgo en los siguientes términos:

*Los líderes son los encargados de establecer la unidad de acción y los objetivos comunes de la organización. Para ello deben crear y mantener un ambiente en el que todo el mundo se sienta plenamente implicado en la consecución de los objetivos de la organización. Las principales ventajas del liderazgo son:*

- *Las personas asumen los objetivos de la organización y se sienten motivadas por ellos.*
- *Las actividades se evalúan, alinean e implantan de un modo unificado.*
- *Se minimiza la falta de comunicación entre los distintos niveles de la organización.*

*En general, la aplicación del principio de liderazgo permite:*

1. *Tener en cuenta las necesidades de todas las partes interesadas (cliente, propietarios, empleados, suministradores, financieros, comunidades locales y el conjunto de la sociedad).*
2. *Tener una idea clara del futuro de la organización.*
3. *Definir metas y objetivos específicos que estimulen el progreso.*
4. *Crear y sostener valores comunes, ecuanimidad y modelos de comportamiento en todos los niveles de la organización.*
5. *Fomentar la confianza y disipar temores.*
6. *Proporcionar a las personas los recursos, la formación y la libertad que necesitan para actuar de forma responsable.*
7. *Inspirar y animar a las personas y reconocer sus aportaciones.*

Estas afirmaciones conceptuales nos dejan entrever que el liderazgo no es el lucimiento personal del líder, sino la capacidad de comprometer a toda la organización en un proyecto de desarrollo debidamente motivado, organizado y viabilizado, dentro de un ambiente de comunicación y armonía.

Hay por lo tanto dos elementos constitutivos del fenómeno del liderazgo: por una parte, la existencia de una relación de influencia a partir de las actitudes y testimonio de vida del líder, y por otra, una reacción libre, libérrima de quienes le siguen; una reacción que no es necesariamente exigible. Cuando se ejerce un auténtico liderazgo, los liderados trabajan coordinadamente con él, porque quieren hacerlo voluntariamente, porque se han convencido de que vale la pena hacerlo; no porque el líder los obliga.

Todos estos conceptos de liderazgo subrayan el condicionante de **la influencia** como requisito indispensable para ejercer el liderazgo.

Al respecto, LUSSIER y ACHUA (2008) sostienen que:

*“La influencia es el proceso de comunicar ideas por parte de un líder, obtener su aceptación y motivar a sus seguidores para apoyar y llevar a la práctica esas ideas mediante el cambio”.*

Por todas estas consideraciones, se puede afirmar que un auténtico líder provoca una actitud de adhesión, imitación, seguimiento y lealtad de parte de sus seguidores. Desde nuestra óptica y fundamentándonos en estas premisas conceptuales, podemos inferir que:

***El liderazgo es la capacidad de influir sobre otras personas para cumplir unos objetivos y alcanzar unas metas en un clima de libertad, desde una mentalidad y actitud de apertura, tanto de los líderes como de los liderados.***

Desde este concepto quisiera jerarquizar **cinco niveles de liderazgo**.

1. NIVEL INICIAL: Al principio la gente sigue a una persona porque debe hacerlo, porque está al frente, porque ocupa un cargo directivo o se le ha delegado la autoridad.
2. NIVEL RELACIONAL: Cuando el líder ha creado un clima de confianza, la gente lo sigue porque quiere hacerlo, es decir, porque le nace hacerlo desde la voluntad plena, cautivada por esa confianza que le inspira el líder.
3. NIVEL ORGANIZACIONAL: La gente sigue al líder porque ha descubierto que es preciso hacerlo, en virtud de su carisma para convocar y organizar a los liderados en torno a un proyecto de trabajo, debidamente motivado y justificado con objetivos y metas claras, a semejanza de un buen capitán, que sabe a qué puerto seguro lleva a la nave.
4. NIVEL DE EFICIENCIA Y EFICACIA: La gente sigue al líder porque sabe qué hacer y cómo hacerlo, demostrándolo en su competencia profesional, en el testimonio de su trabajo, y en la calidad de los procesos desarrollados y los resultados obtenidos.
5. NIVEL PROSPECTIVO: La gente sigue al líder porque tiene visión de futuro, tanto para formar nuevos liderazgos que tomen la posta después de él, como para tomar decisiones estratégicas asegurando el futuro de la organización.

## 2.2.2 CONCEPTO DE LIDERAZGO EDUCACIONAL

Llevando estos conceptos generales y conclusivos del liderazgo al escenario de la educación, podríamos afirmar que **el liderazgo educacional es la competencia para administrar instituciones educativas con altos niveles de eficiencia y eficacia, evidenciadas en la influencia que se ejerce sobre los estamentos institucionales, motivándolos a trabajar libremente como equipo, con mentalidad y actitud de apertura y comprometiéndolos corporativamente a alcanzar las metas propuestas.** Desglosando los elementos fundamentales de este concepto, lo explicamos en los siguientes términos:

**El liderazgo educacional es la competencia para administrar instituciones educativas**, pues, no puede haber liderazgo educacional sin competencia administrativa y académica.

- La competencia administrativa se evidencia en la observancia de la legislación educativa, en la pulcritud e inteligencia para administrar los recursos materiales y financieros, en la armonía con la comunidad educativa y en el ejercicio del poder con sabiduría y prudencia.
- La competencia académica se evidencia en el dominio del currículo oficial e institucional y del modelo educativo institucionalizado.

**Con altos niveles de eficiencia y eficacia** quiere decir que el líder debe:

- Cumplir sus funciones con responsabilidad
- Cumplir sus funciones a cabalidad
- Hacer su trabajo **“bien hecho”**, exento de mediocridad
- Lograr los resultados esperados

**Evidenciadas en la influencia que se ejerce sobre los estamentos institucionales** quiere decir:

- Haciéndose respetar desde la autoridad moral y profesional, no desde el nombramiento o el abuso del poder.
- Haciéndose seguir desde la competencia administrativa

- Haciéndose seguir desde la competencia académica
- Motivando al personal directivo, docente, discente, administrativo, de servicio y padres de familia, con su ejemplo de trabajo eficiente, entusiasta y eficaz.

***Motivándolos a trabajar libremente como equipo***, significa organizándolos en equipo, pero logrando que trabajen como equipo, desde la libertad, es decir, en forma espontánea, corporativa, participativa, fraterna, solidaria, dirigiendo sus esfuerzos hacia un fin común, que es el mejoramiento de la calidad del servicio educativo.

***Con mentalidad y actitud de apertura*** quiere decir desde paradigmas renovados, acordes con la educación contemporánea, en función de la satisfacción de las demandas institucionales y despojándose de toda clase de prejuicios y egoísmos.

***Comprometiéndolos corporativamente a alcanzar las metas propuestas***, significa aunando voluntades, talentos y talantes para conquistar los grandes anhelos institucionales expresados en sus principios, fines, objetivos, metas, misión y visión.

### 2.2.3 TIPOS DE LIDERAZGO

Para distinguir los tipos de liderazgo educacional vamos a fundamentarnos primero en las investigaciones que sobre el tema del liderazgo han hecho tres universidades de reconocimiento internacional: Iowa, Michigan y Ohio. Luego abordaremos otra taxonomía más actualizada. En este apartado trataremos también las características de cada tipo de liderazgo.

Los tipos de liderazgo en realidad son ***estilos de liderazgo***, es decir la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes aplican y evidencian cuando interactúan con sus liderados. El elemento esencial de un estilo de liderazgo es ***la actitud***, es decir el comportamiento o el patrón recurrente de conducta que caracteriza al líder. Estos tipos de liderazgo son tomados de la obra Liderazgo (2008), de Lussier y Achua:

## **TIPOS DE LIDERAZGO SEGÚN LA UNIVERSIDAD DE IOWA (1930- 1940):**

En la década de los treinta, antes de que se popularizara la teoría conductual, Kurt Lewin y sus colaboradores realizaron estudios sobre el liderazgo en la Universidad de Iowa, llegando a identificar dos tipos o estilos básicos:

- **LIDERAZGO AUTOCRÁTICO**, ejercido por líderes que toman decisiones sin contar con sus liderados, dictan disposiciones a los empleados sobre lo que deben hacer, y los supervisan muy de cerca.
- **LIDERAZGO DEMOCRÁTICO**, ejercido por líderes que alientan la participación de los trabajadores en sus decisiones, trabajan con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisan muy de cerca a los empleados.

Estos dos tipos de liderazgo se refieren a la forma como se lo ejerce, es decir, haciendo o no haciendo participar a los liderados.

## **TIPOS DE LIDERAZGO SEGÚN LAS UNIVERSIDADES DE MICHIGÁN Y OHIO (1940-1950):**

En la década de los cuarenta, tanto en la Universidad de Michigán como en la de Ohio se realizaron estudios sobre los tipos o estilos efectivos de liderazgo, llegando a identificar los siguientes:

- **LIDERAZGO CENTRADO EN EL TRABAJO**, ejercido por líderes a quienes les preocupa el cumplimiento de las responsabilidades o tareas encomendadas a sus empleados. Se caracterizan por dar instrucciones claras sobre cómo hacer el trabajo, por qué hacerlo, para qué hacerlo, con qué hacerlo, y en dónde hacerlo, fijando plazos y estándares para hacerlo. Para estos líderes, un buen trabajador es aquel que realiza su trabajo en forma eficiente y eficaz, es decir, aquel que produce.
- **LIDERAZGO CENTRADO EN LOS EMPLEADOS**, ejercido por líderes a quienes les preocupa primero las personas, la satisfacción de sus necesidades e intereses, el ambiente de trabajo, el clima laboral, las relaciones humanas, en suma, la armonía institucional.

Estos dos tipos de liderazgo se refieren a la focalización del liderazgo, pensando en el trabajo que se debe hacer, o en las personas que lo deben hacer.

**TIPOS DE LIDERAZGO**, según Manuel Guillén Parra en su obra “Ética de las Organizaciones” (2008):

Dentro de las nuevas investigaciones sobre el tema del liderazgo, hay aportaciones denominadas **enfoques relacionales del liderazgo**, que lo consideran como un proceso de influencia mutua entre el líder y sus seguidores, las dos partes implicadas en la relación. Estas aportaciones nos entregan tres tipos de liderazgo:

- **EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL**, es aquel en el que los seguidores ceden posiciones y se adhieren al líder haciendo negociaciones con él, a cambio de recibir algún beneficio personal. No es, entonces un auténtico liderazgo, porque quienes lo siguen al líder, no lo hacen libre y voluntariamente, sino cobrando beneficios personales.
- **EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**, es aquel en el que el líder ejerce su influencia en los seguidores provocando cambios en sus convicciones y actitudes y generando compromiso y adhesión.
- **EL LIDERAZGO SERVIDOR**, es aquel en el que el líder arrastra a sus seguidores a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de sentimientos de gratitud y confianza.

Estos tres tipos de liderazgo se refieren a la relación entre el líder y los liderados, la misma que puede ser a base de negociación, a base de cambio de mentalidad o a base del servicio que el líder les presta a los liderados.

**EL LIDERAZGO CARISMÁTICO**, según Max Weber (1947):

Max Weber, uno de los importantes aportes en las primeras teorías sobre el liderazgo, introdujo el concepto de **liderazgo carismático** en el año 1947, en los siguientes términos:

*“El liderazgo carismático es aquel en el que el líder puede ver una misión o un curso de acción trascendental sin ayuda de otra persona, que no sólo es capaz de atraer a los seguidores potenciales,*

*sino de impulsarlos a actuar sobre esta misión o curso de acción, alentando en ellos, con sus acciones, la creencia de que tiene dones extraordinarios”*

Por lo tanto, el liderazgo carismático es patrimonio de seres especiales como Jesús, Gandhi, San Francisco de Asís, Santo Domingo de Guzmán, Santa Clara de Asís, Santa Catalina de Siena, la Madre Teresa de Calcuta, Juan Pablo II, Simón Bolívar, Eloy Alfaro, Mons. Leonidas Proaño, etc. Estos líderes privilegiados tuvieron tantos seguidores y modificaron el curso de la historia con su liderazgo, porque irradiaron un carisma especial, un talante único que convencía, no con sus palabras, sino con su testimonio de vida.

**TIPOS DE LIDERAZGO**, según Loussier y Achua (2008):

- **DIRECTIVO.** *El liderazgo directivo es adecuado cuando los seguidores desean un líder con autoridad, poseen un locus de control externo y tienen baja capacidad.*
- **DE APOYO.** *El liderazgo de apoyo es conveniente cuando los seguidores no desean un líder autocrático, poseen un locus de control interno y tienen alta capacidad.*
- **PARTICIPATIVO.** *El liderazgo participativo es adecuado cuando los seguidores quieren que se les incluya, poseen un locus de control interno y tienen alta capacidad.*
- **ORIENTADO AL LOGRO.** *El liderazgo orientado al logro es conveniente cuando los seguidores están abiertos al liderazgo autocrático, poseen un locus de control externo y tienen capacidad elevada.*
- **ESTRATÉGICO.** *El liderazgo estratégico es conveniente cuando la organización requiere crear e implementar una visión, una misión y las estrategias para lograr y respaldar los objetivos organizacionales.*

Estos cinco estilos de liderazgo focalizan la atención en la disposición de los seguidores para asumir un estilo concreto de liderazgo, según su cosmovisión, según su capacidad y según la complejidad del trabajo que deben desempeñar. El liderazgo estratégico llamado también de contingencia, está enfocado en las demandas coyunturales de la organización. Estos estilos de liderazgo responden al **enfoque diádico** (relación armónica entre el líder y los liderados), en el que se selecciona al líder en función de las demandas de los seguidores o de la organización.

## 2.2.4 TIPOS DE LIDERAZGO EDUCACIONAL

Fundamentado en los presupuestos teóricos y en la experiencia en administración y liderazgo, proponemos la siguiente clasificación:

### 2.2.4.1 SEGÚN LA RESPONSABILIDAD:

**LIDERAZGO DIRECTIVO.-** Es el que ejercen quienes asumen la responsabilidad de dirigir o rectorar un centro educativo y tiene las siguientes características:

- Se origina en una designación formal, sea nombramiento o contrato.
- Implica el ejercicio de la autoridad sobre la comunidad educativa de la institución.
- Implica el ejercicio del poder, cuyas potestades están determinadas en la Ley.
- Tiene competencias de orden administrativo, académico y financiero.
- Está vinculado a todos los estamentos institucionales.
- Implica la toma de decisiones cuyo impacto es a nivel institucional.

**LIDERAZGO DOCENTE.-** Es el que ejercen los maestros como responsables del proceso de enseñanza aprendizaje y tiene las siguientes características:

- Se origina en una designación formal, sea nombramiento o contrato.
- Implica el ejercicio de la autoridad sobre los estudiantes.
- Implica el cumplimiento de los deberes y el ejercicio de las atribuciones determinadas en la Ley.
- Tiene competencias de orden académico.
- Está vinculado a todos los estamentos institucionales.
- Implica la toma de decisiones cuyo impacto puede ser a nivel de estudiantes y padres de familia.
- Se concreta en el ejercicio de la cátedra y en las asociaciones de profesores.

**LIDERAZGO ESTUDIANTIL.-** Es el que ejercen los estudiantes como protagonistas del proceso de aprendizaje y tiene las siguientes características:

- Se origina en una matrícula.
- Implica el cumplimiento de los deberes y el ejercicio de los derechos determinados en la Ley.
- Se puede ejercer dentro y fuera del aula escolar.
- Está vinculado a todos los estamentos institucionales.
- Se concreta en las actividades escolares, en las directivas de aula y en el gobierno estudiantil.
- Implica la toma de decisiones cuyo impacto puede ser a nivel de aula o a nivel institucional.

**LIDERAZGO DE LOS PADRES DE FAMILIA.-** Es el que ejercen los padres de familia como corresponsables del proceso de formación de sus hijos y tiene las siguientes características:

- Se origina en la representación sobre los estudiantes.
- Implica el cumplimiento de los deberes y el ejercicio de los derechos determinados en la Ley.
- Se puede ejercer en el hogar y en el centro educativo.
- Está vinculado a todos los estamentos institucionales.
- Implica la toma de decisiones cuyo impacto puede ser a nivel familiar, a nivel de aula y a nivel institucional.
- Se concreta en la paternidad y maternidad, en las actividades escolares, en las directivas de aula y en el comité central de padres de familia.

#### **2.2.4.1 SEGÚN LA FORMA DE LIDERAR:**

**LIDERAZGO AUTOCRÁTICO.-** Es un liderazgo vertical ejercido por quienes les gusta imponer y hacer prevalecer su autoridad sobre los demás, sin importarles si sus palabras, actitudes y decisiones conspiran contra la armonía institucional. Es un liderazgo típico de la imprudencia y la

mediocridad, ejercido por quienes no merecen esa función y tratan de compensar la vergüenza de su incompetencia, con el abuso del poder. Tiene las siguientes características:

- Se origina en el temperamento y/o mediocridad de la persona.
- Cree que los liderados deben estar a su servicio incondicional.
- Cree que los liderados deben estar al servicio de la Ley, y no respeta la dignidad de las personas.
- Implica la posibilidad de tomar decisiones precipitadas, cuyo impacto puede ser contraproducente para el líder y para la institución.
- Es inflexible aún cuando haya la necesidad urgente de rectificar para evitar la destrucción institucional.
- Genera un clima de desconfianza y resistencia muy difícil de superar, mientras el líder no cambie su actitud.

**LIDERAZGO DEMOCRÁTICO.-** Es un liderazgo horizontal y participativo, ejercido por quienes les gusta interponer el diálogo con sus liderados para tomar decisiones y resolver los conflictos. Es un liderazgo típico de la prudencia y la competencia profesional, ejercido por quienes sí saben liderar y tienen derecho a ocupar una función directiva. Estos líderes se revisten de la autoridad que les da, no su designación, sino su preparación y calidad humana. Tiene las siguientes características:

- Se origina en el temperamento y/o la competencia de la persona.
- Cree que entre el líder y los liderados debe haber una relación horizontal de diálogo, reciprocidad en el trato y en el trabajo.
- Cree que la Ley debe estar al servicio de los liderados, y es muy respetuoso de la dignidad humana.
- Implica la posibilidad de tomar decisiones a partir de un discernimiento profundo, producto del consenso con los liderados.
- Genera un clima de confianza y adhesión al proyecto educativo.

**LIDERAZGO ESTRATÉGICO.-** Es un liderazgo coyuntural, ejercido por quienes tiene la misión de asumir la administración de un centro educativo en crisis o en un nivel bajo de calidad. Es un liderazgo típico de expertos en

el manejo de desafíos institucionales. Estos líderes son como salvavidas institucionales y van dispuestos a enfrentar y afrontar los problemas con autoridad y sabiduría. Tiene las siguientes características:

- Se origina en la necesidad de afrontar una crisis o emprender en un proyecto de recuperación institucional.
- Cree que entre el líder y los liderados debe haber una relación estratégica que responda a la realidad que vive la institución.
- Recurre a la Ley para poner orden en la casa, pero sin descuidar la dignidad humana.
- Implica la posibilidad de tomar decisiones dolorosas o riesgosas en busca de la recuperación institucional.
- Genera un clima de tensión inicial, pero llega a lograr la adhesión al proyecto educativo.
- Es un liderazgo transformacional en tanto en cuanto logra la adhesión de los liderados para transformar la realidad institucional a partir de un cambio de actitud.
- Es un liderazgo de apoyo porque el personal espera que se le capacite y se le guíe para emprender en el nuevo proyecto educativo.

**LIDERAZGO TRANSACCIONAL.-** Es un liderazgo permisivo que llega a negociar con los liderados, a cambio de mantenerse en el poder. Es un liderazgo típico de la mediocridad, que aplica estrategias para mantenerse a pesar de su incompetencia. Estos líderes pueden tener autoridad legal, pero carecen de autoridad moral. Tiene las siguientes características:

- Se origina en la casualidad o el arribismo con que se llega a conseguir una designación.
- Cree que entre el líder y los liderados debe haber una relación horizontal de negociación para lograr el respaldo requerido.
- Cree que la Ley no es necesaria si las cosas se pueden arreglar a base de negociación.
- Implica la posibilidad de tomar decisiones a partir de los intereses personales del líder y los liderados.
- Genera un clima de servilismo en los liderados con respecto al líder.

- No le importa la institución, sino las conveniencias personales.

#### 2.2.4.1 SEGÚN LA FOCALIZACIÓN DEL LIDERAZGO:

ÁLVAREZ, Esther (2011), en su Guía Didáctica de la asignatura *TOMA DE DECISIONES* (p. 29), establece dos tipos de liderazgo educativo, coincidiendo con la clasificación de las universidades de Michigán y Ohio:

**“LIDERAZGO CENTRADO EN LAS PERSONAS.** *“La esencia de este estilo de liderazgo es la sensibilidad hacia los subordinados como personas. Se lo identifica también como liderazgo democrático, permisivo, orientado a seguidores”.*

Calificar al liderazgo centrado en las personas como “permisivo”, me parece una apreciación prejuiciadamente negativa. Yo lo calificaría más bien de **“liderazgo humanista”**, porque lo ejercen los líderes inteligentes, competentes y sensibles, que saben establecer claramente las prioridades: *primero es la persona y luego el trabajo que realiza*. Si no tenemos persona primero, simplemente no hay trabajo, porque no hay quien lo ejecute. La sensibilidad frente a las necesidades de las personas no tiene por qué ser incompatible con la exigencia de calidad en el trabajo que realizan.

**“LIDERAZGO CENTRADO EN LAS TAREAS.** *“La esencia de este estilo de liderazgo es una suprema preocupación por la tarea misma y no por los trabajadores como personas. Se lo identifica también como liderazgo autocrático, restrictivo, orientado a tareas, socialmente distante, directivo y, orientado a estructuras”.*

Yo ni siquiera lo llamaría “liderazgo”, sino “administración centrada en las tareas”, porque es una **“visión inhumana del liderazgo”**, característico de quienes no son líderes, sino que se creen dueños, amos o capataces de la institución. A estos desnaturalizados no les importa la persona, sino la tarea que ésta debe realizar. A estos insensibles les gusta aplicar este tipo de liderazgo, pero “no les gusta que se lo apliquen a ellos”. Son los insensibles ante la maternidad, ante las preocupaciones naturales de una madre por sus hijos, ante las enfermedades del personal, en fin, ante las necesidades de sus subalternos; pero eso sí, cuando ellos necesitan

tiempo para sus asuntos personales, ahí si se lo toman sin control de nadie. Son ególatras y soberbios en sus cargos y no se dan cuenta de que son pasajeros en la administración, para después pasar a ser “anónimos forzados”, porque nadie los toma en cuenta y se los recuerda con desprecio por sus taras personales.

## 2.3 DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

### 2.3.1 CONCEPTOS DE PARTIDA:

**DIRECTIVO** es la persona que desempeña una función directiva y que ejerce autoridad con la responsabilidad de guiar, conducir, dirigir o administrar una organización, en el marco de unos lineamientos gerenciales, legales y reglamentarios.

**LÍDER** es la persona que ejerce influencia sobre otras personas, generando en ellas aceptación, adhesión y respaldo a sus ideas, a tal punto de convertirlas en sus seguidores y motivándolas a apoyar una propuesta de trabajo hacia la consecución de una meta común.

Pero no todo líder es necesariamente bueno, responsable, eficiente, eficaz y bien intencionado. Hay líderes como Adolf Hitler que han sido verdaderos engendros del mal para la humanidad. Por ello es pertinente incluir una clasificación de los tipos de líderes.

ÁLVAREZ, Esther (2011), en su Guía Didáctica de la asignatura *TPROYECTO DE GRADO I* (p. 50-51), establece una taxonomía de líderes que puede ser interesante en este punto de la reflexión:

- **LÍDER ORGANIZADOR:** *Es aquel que establece relaciones jerárquicas y/o de responsabilidad. Se rodea de buenos colaboradores, los deja trabajar solos y cuando tienen problemas los ayuda; es discreto por respeto a los demás.*
- **LÍDER PARTICIPATIVO:** *Es aquel que cree que el poder está en el equipo y no en una persona; para él, el jefe y los subordinados forman un solo equipo. En este caso el poder significa adaptarse*

a los hombres y a las situaciones, dando importancia o valor a la lealtad y solidaridad, tomando decisiones con criterio.

- **LÍDER BURÓCRATA:** Es aquel que dirige a la organización desde su oficina, estructura la organización sobre la base de un sistema engorroso de trámites y requisitos; otorga gran importancia al estatus social, es soberbio y conflictivo, no es solidario e induce a sus colaboradores a que le tengan miedo. No está encuadrado en la realidad, por lo que toma decisiones sin criterio y equivocadas.
- **LÍDER EMPRENDEDOR:** Dirige a sus colaboradores para que obtengan los mejores resultados, tiene iniciativa y motivación; impulsa a su gente hacia la consecución de los objetivos propuestos y establece las relaciones jerárquicas claras. No hace nada al azar, actúa con frialdad y realismo, combina la dureza y bondad, sabe ganarse el respeto de los demás.
- **LÍDER PATERNALISTA Y DEMAGOGO:** Tiene el ego inflado, es protector de manera neurótica, habla demasiado, promete cosas que después no cumple. Habla mucho de equipo y democracia, es muy influenciable; sus colaboradores pueden manipularlo sin que se dé cuenta.
- **LÍDER TÉCNICO:** Es un profesional técnico y especialista competente; es objetivo y realista, da más importancia a la parte técnica. Es un líder exigente que mide a sus colaboradores por los resultados que le entregan.
- **LÍDER OPORTUNISTA:** Es aquel que practica con frecuencia la Ley de la Jungla. Es manipulador y comodín, se sobreestima demasiado y presiona a otros para obtener lo que desea. Siembra intrigas y cizañas, finge sus verdaderos sentimientos para conseguir sus objetivos ambiciosos, siempre quiere salirse con la suya; es inteligente y hábil para manipular al grupo; es egoísta y desleal.

He aquí una clasificación que puede ser llevada al liderazgo educativo, sin perjuicio de que haya más tipos de liderazgos y más rasgos que los caractericen. Si nos dieran a escoger los mejores liderazgos para la administración educativa, optaríamos por:

- ✓ **El liderazgo organizador** porque sabe organizar el trabajo, define una planificación y sabe a dónde llevar a la institución
- ✓ **El liderazgo participativo** porque promueve el trabajo en equipo, pero incluyéndose en el equipo, dando ejemplo de trabajo.
- ✓ **El liderazgo emprendedor** porque toma la iniciativa, es creativo y propositivo para asumir nuevos desafíos.
- ✓ **El liderazgo democrático** porque no se le suben los humos del poder a la cabeza y valora la participación de sus colaboradores.

### 2.3.2 DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Cuadro N° 3

EL DIRECTIVO	EL LÍDER
<u>Se hace</u> en el transcurso de la vida, desde la preparación y la experiencia.	<u>Nace</u> con cualidades especiales y <u>se hace</u> desde la preparación y experiencia.
Desempeña esa función en mérito a su designación.	Ostenta esa dignidad en mérito a su carisma y competencia.
Desempeña una función de carácter gerencial, administrativo.	Cumple una misión social para la que se siente llamado.
Es <u>el jefe</u> de todo el personal de la organización.	Es <u>el guía</u> de la organización y de cada uno de sus seguidores.
Está siempre <u>en el vértice superior</u> de la pirámide organizacional, por encima de todos.	Está siempre <u>en el centro</u> del círculo organizacional, junto a sus seguidores.
Ejerce la autoridad legítima en base a su designación legal y a su investidura.	Ejerce el liderazgo legítimo en base a su autoridad moral.
Representa <u>legalmente</u> a la organización.	Representa <u>moralmente</u> a la organización.
Es el que manda y se hace obedecer dentro de la organización.	Es el que coordina y genera adhesión en sus seguidores.
Organiza el trabajo de sus colaboradores en base a <b>disposiciones</b> .	Organiza el trabajo de sus seguidores en base a <b>proposiciones</b> .
<u>Manda a trabajar</u> y pide cuentas del trabajo realizado.	<u>Se incluye en el equipo de trabajo</u> y rinde cuentas junto con los demás.
Es preocupado por <u>el trabajo</u> que deben cumplir sus colaboradores.	Es preocupado por <u>el ambiente de trabajo</u> de sus seguidores.
Supervisa y controla el trabajo de sus colaboradores.	Coordina, acompaña, asesora y estimula el trabajo de sus seguidores.
Contrata expertos para que capaciten a su personal.	Es quien primero se capacita para él mismo capacitar a sus seguidores.
Maneja y resuelve conflictos aplicando la Ley.	Maneja y resuelve conflictos aplicando el diálogo.
Evalúa a su personal y toma decisiones en base a los resultados.	Se evalúa con sus seguidores y toma decisiones por consenso.
Es fiel cumplidor de la norma, de lo establecido, de la tradición.	Es emprendedor, proponente de nuevos paradigmas y proyectos.
Cree que las personas deben estar al servicio de la Ley.	Sabe que la Ley debe estar al servicio de las personas.
No sabe ni quiere enfrentar los riesgos.	Sabe enfrentar los riesgos sin miedo.
Encuentra problemas en las oportunidades.	Encuentra oportunidades en los problemas.
Exige que los subordinados hagan lo correcto.	Hace lo correcto y sus liderados se sienten motivados a imitarlo.
Le interesa la eficiencia de sus subalternos.	Le interesa la efectividad de sus seguidores.
Le interesa la eficacia del trabajo expresada en resultados productivos.	Le interesa la realización personal de sus seguidores por el trabajo cumplido.
Prefiere ser inhumano con sus subordinados, antes que ser engañado.	Prefiere ser engañado, antes que ser inhumano con sus seguidores.
Sabe hablar con voz de mando y se hace escuchar.	Sabe escuchar con atención y hace escuchar su palabra autorizada.
Se aferra al cargo y no prepara a sus sucesores.	Forma nuevos liderazgos para que tomen la posta cuando sea necesario.
Se hace obedecer porque impone.	Se hace seguir porque propone.
Actúa en función del presente.	Actúa con visión de futuro.

Fuente: Aporte personal

Este análisis contrastivo entre el directivo y el líder nos permite encontrar diferencias sustanciales para entender que, sobre todo las instituciones educativas, necesitan **líderes** antes que directivos, con el fin de que ejerzan un liderazgo cimentado en los valores.

## 2.4 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

### 2.4.1 CONCEPTOS DE PARTIDA:

**VALOR** es la cualidad que distingue y caracteriza a las personas, a los animales o a las cosas. Por ejemplo, decimos que un hombre es **bueno**, porque evidencia el valor de la bondad; decimos que un perro es **fiel**, porque evidencia el valor de la fidelidad; decimos que la naturaleza es **bella**, porque evidencia el valor de la belleza (concepto personal).

Desde el punto de vista humanístico, afirmo que:

*Valor es la cualidad positiva que adorna a la persona, que la hace auténticamente humana y que le permite vivir en armonía consigo misma, con Dios, con los demás y con la naturaleza. Por ejemplo, el respeto, la bondad, la tolerancia, la empatía, la solidaridad, son valores con los cuales vamos al encuentro agradable y armónico con los demás y con lo demás. Si afirmamos que vivir en comunidad es un arte, los valores humanos puestos en práctica son el verdadero arte de vivir armónicamente con los demás.*

### LA EDUCACIÓN:

J. GONZÁLEZ y F. CARBAJO, en su obra “Principios de la Acción Educativa” (1991) al referirse a la EDUCACIÓN dicen lo siguiente:

*“La educación es espíritu, fundamentalmente espíritu y tarea del espíritu. Está hecha de convicciones arraigadas en la inteligencia y en la voluntad, que mueven nuestra conducta en un sentido o en otro, configurando nuestra personalidad a lo largo de la vida, a golpe de libertad, al ritmo de nuestras decisiones en el ámbito del ser y no tanto en los del hacer y los del tener, en ese largo, o breve caminar, hacia la mayor plenitud posible”*

Creo que este concepto sobre la educación, no solamente es completo, sino también elevado, porque recoge la esencia de la misión del educador y del discipulado del educando. Cuando el autor vincula a la educación con el espíritu, la inteligencia y la voluntad, nos hace notar que estamos frente a una de las responsabilidades más elevadas del ser humano, puesto que, tanto **el educar** como **el educarse** es mucho más que dar o recibir clases. Se trata de **configurar personalidades desde la libertad, levantándolas sobre los cimientos de los valores éticos.**

#### 2.4.2 LA EDUCACIÓN EN VALORES, UN PERMANENTE DESAFÍO

Siento la necesidad y considero un derecho incluir una conferencia muy pertinente al marco teórico de esta investigación, la misma que presenté en las VI JORNADAS PEDAGÓGICAS INTERNACIONALES realizadas por la CENAISE en el año 1996 en la ciudad de Quito, a la que titulé: “**NECESIDAD DE IMPLANTAR UNA EDUCACIÓN ÉTICA EN AMÉRICA LATINA**”, cuyo texto transcribo a continuación:

**“La EDUCACIÓN es y debe ser, ante todo, un proyecto ético. La ÉTICA es y debe ser, ante todo, un proyecto educativo. En estas dos instancias de formación humana, el auténtico maestro no enseña tanto lo que sabe, sino lo que es, lo que vive. Por su parte, el discípulo no aprende tanto de lo que le dicen, sino de lo que ve hacer a sus maestros. Esta premisa conceptual nos da la pauta para iniciar afirmando que la ética es parte fundamental de la educación, así como la educación es parte fundamental de la ética. Educación y ética son mutuamente complementarias, no pueden separarse. En efecto, no puede haber educación integral sin ética, del mismo modo que no puede haber ética sin un proceso educativo que la lleve a la práctica.**

*Inicio mi propuesta académica con estas premisas, porque quiero constituir las en el punto de partida de las reflexiones que pondré a consideración de ustedes.*

*Siendo la educación **el instrumento más eficaz para descubrir, recuperar, valorar y mejorar la cultura**, es imprescindible hacerle un análisis profundo en sus orígenes, alcances, debilidades y posibilidades. La educación constituye la respuesta a una necesidad imperiosa del ser humano, que tiene como causa antropológica la facultad de aprender, de conocer, de crecer y desarrollarse integralmente. La educación no es ni puede ser una costumbre, un mero hecho cultural, una moda o una imposición. La educación tiene que ser un llamado, una vocación del ser humano, a partir del descubrimiento de que vale la pena aprender, que es necesario conocer, que es fundamental educarse para **aprender a ser persona**.*

***El sujeto de la educación es la persona humana**, realidad existencial extremadamente compleja donde descubrimos un ser humano configurado por una **dimensión corporal** en la que habita, una **dimensión cognoscitiva** con la que razona y aprende; una **dimensión volitiva** que lo dinamiza o inmoviliza; una*

**dimensión socio-afectiva** con la que ama y se relaciona; y una **dimensión espiritual** con la que trasciende hacia lo sublime y absoluto. Entendido así el educando, la educación se convierte en un **gran desafío**, en una **elevada responsabilidad**, en un **imperativo categórico**, si queremos asegurar y garantizar un desarrollo sostenible y sustentable de los pueblos.

Por lo tanto, aquellos conceptos superficiales de la educación, propios de una mentalidad tercermundista y alienada por las culturas foráneas, deberíamos erradicarlos del aula escolar. “Educar para el trabajo”, “educar para la universidad”, “educar para el manejo de la tecnología”, son conceptos o exhortaciones pobres en sustentación antropológica, que hemos aprendido de las grandes potencias, sin reparar en que ellas están siempre interesadas en obtener de nuestra educación mano de obra calificada, fabricada en serie y a bajo costo.

Al ser humano no se lo puede educar parcialmente, sino **integralmente**. Si no vamos a educar al ser humano total, es preferible mantenerlo en el analfabetismo, porque le habremos hecho menos daño. Cuando pretendemos segmentar la educación, focalizándola exclusivamente en las dimensiones cognitiva y psicomotora del educando, seguimos cometiendo el mismo error histórico que nos ha traído lamentables consecuencias, porque terminamos convirtiendo al aula escolar en una **fábrica de egoístas en serie**, tal y como nos lo está imponiendo el neoliberalismo.

Debemos tener muy clara la diferencia entre **instruir y educar**; entre **adiestrar y formar**; entre **amaestrar y enseñar a discernir**, entre **domesticar y enseñar a ser persona**, con personalidad definida e incólume. Una educación que centra su trabajo en el adiestramiento, la instrucción, el amaestramiento, o la domesticación, está muy lejos de cumplir el noble propósito de **formar integralmente al ser humano**. El ser humano no sólo es cognición y locomoción, sino también emoción y espiritualidad. El desarrollo psicomotriz e intelectual, sin pasarlo por el filtro de la inteligencia emocional y espiritual, termina **creando monstruos** para sí mismos, para su familia, para la sociedad y para la humanidad entera. El dominio científico sin ética, termina generando **ciencia sin conciencia**. El dominio de destrezas psicomotoras e intelectuales al margen de la ética, termina generando **tecnología para destruir el mundo**.

Afortunadamente, en los tramos finales del siglo XX comenzamos a tomar conciencia plena de esta indiscutible verdad educativa. El mundo, sobre todo Latinoamérica, sus naciones y pueblos han sido tan golpeados por una buena cantidad de monstruos, con apariencia de “seres humanos”, que utilizaron la ciencia, la técnica y la tecnología para destruirlo todo, para generar violencia, para atentar contra los derechos humanos, para segar la vida de gente inocente. Un buen porcentaje de la ciencia, la técnica y la tecnología ha estado dirigido a llevar a la humanidad hacia su final apocalíptico. Llegamos a un punto tal de la **demencia científica y tecnológica**, que pusimos en el teclado de una computadora la posibilidad de que un enajenado mental, con la mayor facilidad digital pueda pulsar el lanzamiento de un arma de destrucción masiva para acabar con el planeta en pocos minutos.

Cuando ya estuvimos a punto de desaparecer como una partícula cósmica del universo, por obra y desgracia de estos engendros del mal, el mundo comenzó a tomar conciencia de la necesidad de recuperar nuestras facultades mentales, emocionales y espirituales. Cuando la sociedad ha tocado fondo y se revuelca en el fango de los vicios y la degeneración, vemos la urgencia de volver a empezar. Fue entonces cuando Latinoamérica **comenzó a sembrar la esperanza de la paz, de la fraternidad, de la solidaridad y del retorno a la ética, en los surcos de la educación**. Comenzamos a revisar los trillados conceptos de los valores fundamentales del ser humano y fue cuando entendimos:

- Que **la paz** no es la ausencia de la guerra, ni el silenciar de las armas, sino el resultado de la justicia, la equidad y el respeto a los derechos humanos.

- Que **la fraternidad** no es cuestión genética o sanguínea, sino una actitud de apertura samaritana hacia el otro, haciendo vida la bellísima concepción antropológica de Paulo VI: **“todo hombre es mi hermano”**
- Que **la solidaridad** no es sinónimo de filantropía o dádiva para fomentar la mendicidad y la exclusión, sino la capacidad de compartir equitativamente lo que somos y tenemos entre todos, bajo el principio de la inclusión.
- Que **la ética** no es un tratado filosófico para estudiar, sino un compromiso de cada ser humano consigo mismo, con Dios, con los demás y con la naturaleza.

Así comenzó una nueva era en la educación, repensándola, rediseñándola y relanzándola, hacia la consecución de metas más nobles y sublimes. Comenzamos a comprender que el fin último de la educación es y debe ser **la felicidad del ser humano**. Pero esta **felicidad**, entendida como la realización plena de la totalidad de la persona humana, capaz de ser ella misma, sin dejarse manipular por nada, ni por nadie. En estos albores de una educación nueva se encendieron luces en el horizonte pedagógico latinoamericano para iluminar nuestro caminar educativo.

Así fue como Paulo Freire, una de las luces más resplandecientes de nuestra Pedagogía Latinoamericana, nos comenzó a iluminar diciéndonos que **“la mejor educación es aquella que enseña al ser humano a mantener el control total de su vida”**, y también que **“la mejor pedagogía es la pedagogía del oprimido, para liberarlo de las cadenas que lo esclavizan”**.

Otro insigne educador, Humberto Maturana, nos dirá que **“toda competencia es sinónimo de exclusión, que el éxito se cimenta en el fracaso de otro, que el triunfo se construye sobre la derrota del otro y que cada acción humana de esta naturaleza esta tentada por la exclusión, por la negación del otro”**.

Más cercanamente recibimos la iluminación del Obispo de los indígenas, Mons. Leonidas Proaño, quien nos exhortó a los maestros a emprender en una **educación liberadora del ser humano**, que le rompa todas las ataduras del pecado y de las fuerzas opresoras que lo esclavizan.

Toda actividad humana debe estar iluminada por la ética para garantizar el bien individual y colectivo. La bondad de todo acto humano sólo es posible cuando pasa por el tamiz de la ética. Para construir la ética social, debemos primero levantar los cimientos de la ética individual. Pero la ética individual es un proceso educativo que comienza en el hogar y continúa en la escuela. Si queremos construir la ética colectiva, debemos empezar por construir la ética individual. Cuando el Ethos de la persona humana se levanta y consolida con firmeza, el ser humano es capaz de salir al encuentro ético con los demás, con la naturaleza, con el cosmos. Pero esta eticidad característica del ser humano no es obra de la casualidad, sino de la causalidad de la educación. **Sin educación no hay ética. Sin ética no hay una auténtica educación**, sino un proceso de deformación del ser humano.

Cuando pensamos ingenuamente que la ética no es responsabilidad de la educación, sino de la familia, estamos renunciando a una educación **de calidad humana** y entramos peligrosamente en el apriorismo de educar por educar y, más precisamente, de instruir como locos y nada más. La formación ética no es ni puede ser responsabilidad exclusiva de la familia, sino compartida con la escuela. Familia y escuela son dos instancias de formación ética mutuamente complementarias. Cuando la escuela continúa, complementa, fundamenta y consolida el proceso de educación ética del hogar, estamos hablando de una **educación de calidad humana**.

El esnobismo educativo nos ha llevado a la fiebre de la medición de logros, a la certificación de calidad ISO, sin reflexionar siquiera que esos parámetros de control de calidad están dirigidos al mundo empresarial, a la producción de bienes y servicios. En este concepto posmodernista, se mide la calidad

de la educación por la cantidad y dominio de conocimientos adquiridos y el utilitarismo de la técnica y tecnología de punta. Recibe como gran pergamino el certificado de calidad ISO, un establecimiento que posee una gran infraestructura, equipamiento de última data y cuyos estudiantes han sido convertidos en "expertos" dentro de un área de estudio determinada. ¡Qué lástima, todavía nos queda el lastre de un siglo XX que perdió la razón por el embotamiento cerebral que le causó la avalancha científica y tecnológica!

- La calidad de la educación se mide **por la calidad de seres humanos** que somos capaces de formar.
- La calidad de seres humanos se mide **por la vivencia de valores** que nos ayudan a construir un mundo mejor, más justo, más fraterno, más solidario, más humano.
- La calidad de la educación no se mide por las calificaciones obtenidas, sino **por las actitudes concretas del educando para enfrentar la vida.**
- La calidad de la educación no se mide por el hormigón armado, por el hierro y cemento de las construcciones escolares, sino **por la infraestructura mental, emocional y espiritual de la persona**, que le permite enfrentar con valentía los desafíos de la vida.
- La calidad de la educación no se mide por el equipamiento tecnológico, sino **por el desarrollo de las inteligencias cognitiva, emocional y espiritual de la persona.**
- Un **buen hijo** no es aquel que domina el uso de un ordenador, sino **aquel que honra a sus padres y a sus hermanos.**
- Un **buen ciudadano** no es aquel que recita de memoria las teorías, verdades, leyes y fórmulas científicas, sino aquel que **honra a su patria** viviendo a plenitud la cultura de la participación y la ciudadanía del trabajo responsable y honesto en beneficio de la nación.

Por lo tanto, no sigamos engañando y engañándonos con una educación mediocre, que le hace el juego a las subculturas que nos trajo la globalización. Una educación light, que está formando personas hedonistas, consumistas, utilitaristas, permisivistas y relativistas, sin esencia ontológica, sin identidad antropológico-cultural, sin sustancia espiritual, sin ética. No sigamos construyendo la sociedad del vacío, ni el futuro nihilista que se pretende levantar sobre la nada. No sigamos formando una sociedad de adversarios, competidores y enemigos, capaces de cualquier cosa, con tal de lograr el objetivo que se proponen. Estamos enseñando a **competir, en vez de compartir.** Estamos enseñando a **ajusticiar, en vez de enseñar a ser justos.** Estamos construyendo la sociedad del egoísmo, enseñando a ser **solitarios** en vez de **solidarios.**

- ◆ *Latinoamérica necesita una educación en la vivencia de valores.*
- ◆ *Latinoamérica clama por una educación cimentada en nuestros valores ancestrales, en ese maravilloso legado ético que nos dejaron nuestras culturas aborígenes.*
- ◆ *Latinoamérica demanda una educación que forme librepensadores para discernir con sabiduría los signos de los tiempos contemporáneos y optar por lo que más conviene a nuestros pueblos.*
- ◆ *Latinoamérica nos exhorta a educar para liberarnos de las cadenas de un imperialismo que nos oprime sin medida, ni piedad.*
- ◆ *Latinoamérica es y debe seguir siendo **la reserva espiritual del mundo**, donde todavía Dios y su bondad tengan cabida en el alma de cada uno de nosotros.*
- ◆ *Latinoamérica no puede entrar jamás al proceso de deshumanización en el que cayeron los países del primer mundo y del cual tardarán mucho tiempo en levantarse.*
- ◆ *Latinoamérica no puede caer en las redes de un capitalismo utilitarista que adora a los ídolos del tener, el poder y el placer.*
- ◆ *Latinoamérica no puede seguir asumiendo una política neoliberal que le rinde culto a la riqueza y hace gala de exclusión al pueblo empobrecido.*

- ◆ Sólo la educación puede darle alcance a la utopía de una **Latinoamérica sólidamente unida**, que se levante desde sus mismas raíces ancestrales y se proyecte a un desarrollo equilibrado, donde el ser humano sea el destinatario único de todos los esfuerzos.

*Bolívar, Sucre, Artigas, San Martín y tantos otros gestores de nuestra libertad, no podrán descansar en paz mientras sigamos siendo una América Latina destruida por el egoísmo, separada por las fronteras absurdas y segmentada por las tentaciones de un imperio que seguirá reinando mientras nos tenga divididos”.*

Sobran más comentarios para destacar la importancia y la responsabilidad ineludible de educar en valores, única esperanza de salida de esta crisis que estamos viviendo a nivel individual, personal, social y estatal.

### 2.4.3 PROCESO DIDÁCTICO PARA LLEGAR A LA VIVENCIA DE LOS VALORES:

Este es un tema que está en discusión todavía y constituye una gran necesidad para el magisterio, porque se ve avocado a trabajar en valores, pero no se le dice cómo hacerlo didácticamente. En un evento internacional organizado por la CONFEDEC me permití proponer un proceso didáctico para ir desde el aprendizaje de los valores a su vivencia, hasta convertirlos en actitudes y virtudes. Transcribo los pasos en el siguiente esquema:

Fig. N° 1

#### PROCESO DIDÁCTICO PARA EDUCAR EN VALORES



Obviamente, este no es un proceso didáctico que se pueda cumplir totalmente en una clase, sino **en un tiempo suficiente** como para ir avanzando desde el aprendizaje del valor como concepto, hasta convertirlo en una actitud, en una virtud, en un compromiso de vida.

Los valores están de moda, están de actualidad. Hoy se habla equivocadamente de la “crisis de valores”, en lugar de hablar de la crisis de la persona, de la familia, de la sociedad y de la humanidad, por renunciar paulatinamente a la vivencia de valores. Los valores son categorías abstractas y, por lo tanto, no pueden ser sujetos ni objetos de crisis. Hoy se habla de educación integral para dar a entender que no sólo se debe transmitir conocimientos y desarrollar destrezas, sino que también se debe cultivar valores para que el ser humano los encarne en su vida y procure hacerlos vivir a los demás. Educar integralmente es dirigir los objetivos y metas de la educación hacia la totalidad de la persona, esto es, al desarrollo de sus inteligencias cognitiva, emocional y espiritual y de sus dimensiones psicomotora, cognitiva, socio-afectiva y trascendente. En este duro cometido los valores juegan un papel primordial, insoslayable.

En nuestro país se comenzó a tomar conciencia de la necesidad de educar en la práctica de valores a partir de la Reforma Curricular de la Educación Básica, propuesta por el Ministerio de Educación en el año 1996. La educación fiscomisional y particular católica venía trabajando desde siempre en la formación de valores y virtudes, haciendo una pastoral educativa persistente. La educación fiscal venía trabajando mucho menos en este campo, creyendo que esa es tarea exclusiva de religiosos.

Se necesitó afrontar y enfrentar las culturas de la violencia y de la muerte para entender que el problema no está en el poder, sino en el ser humano, en la familia como primera escuela de formación, y en la educación como instancia complementaria de configuración de la personalidad. Al fin se llegó a “descubrir” que si se quiere cambiar el mundo para volverlo más fraterno, más solidario, más justo y más humano, había que recuperar la institucionalidad de la familia y emprender en una educación en la práctica de valores.

Los ejes transversales de la anterior reforma curricular y aquellos que se proponen ahora en la actualización y fortalecimiento curricular, son signos evidentes de que el Estado ecuatoriano está sumamente preocupado por volver su mirada al ser humano, a la persona y a la personalidad, dejando esa educación meramente instruccional con la cual se ha venido embutiendo de conocimientos científicos, olvidando la formación emocional y espiritual del ser humano. Primero es la persona y luego aquello que la complementa, como es el conocimiento.

El ***buen vivir***, imperativo categórico rescatado de nuestras culturas ancestrales y consagrado en la Constitución Política del Estado como prioridad uno para la sociedad ecuatoriana, es otro signo de que estamos despertando de la pesadilla de la irresponsabilidad educativa.

Pero la educación en la práctica de valores, después de la familia, comienza por los administradores educativos, continúa en la responsabilidad de los profesores y termina en la responsabilidad de los estudiantes. Todos tenemos que educar y educarnos en valores, sin excepción, porque es una necesidad de todos y, por lo tanto, una responsabilidad de todos.

#### **2.4.4 ACTUALIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO CURRICULAR DE LA EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA 2010:**

A continuación transcribo los actuales lineamientos curriculares del Ministerio de Educación, con el fin de verificar la gran preocupación del Estado por la educación en la práctica de valores.

ACTUALIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO CURRICULAR DE LA EGB (2010):

##### ***El desarrollo de la condición humana y la preparación para la comprensión***

*El proceso de Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica tiene como objetivo desarrollar la **condición humana** y preparar para la **comprensión**, para lo cual el accionar educativo se orienta a la formación de ciudadanos que practiquen valores que les permiten interactuar con la sociedad con respeto, responsabilidad, honestidad y solidaridad, aplicando los principios del **Buen Vivir**.*

Este lineamiento evidencia el propósito nacional de “desarrollar la condición humana”, a partir de “la formación de ciudadanos que practiquen valores y apliquen los principios del Buen Vivir”.

### **Perfil de salida de los estudiantes de la Educación General Básica:**

*La Educación General Básica en el Ecuador abarca diez niveles de estudio, desde primero de básica hasta completar el décimo año con jóvenes preparados para continuar los estudios de bachillerato y preparados para participar en la vida política-social, conscientes de su rol histórico como ciudadanos ecuatorianos. Este nivel educativo permite que el estudiantado desarrolle capacidades para comunicarse, para interpretar y resolver problemas, y para comprender la vida natural y social. Los jóvenes que concluyen los estudios de la Educación General Básica serán ciudadanos capaces de:*

- *Convivir y participar activamente en una sociedad intercultural y plurinacional.*
- *Sentirse orgullosos de ser ecuatorianos, valorar la identidad cultural nacional, los símbolos y valores que caracterizan a la sociedad ecuatoriana.*
- *Disfrutar de la lectura y leer de una manera crítica y creativa.*
- *Demostrar un pensamiento lógico, crítico y creativo en el análisis y resolución eficaz de problemas de la realidad cotidiana.*
- *Valorar y proteger la salud humana en sus aspectos físicos, psicológicos y sexuales.*
- *Preservar la naturaleza y contribuir a su cuidado y conservación.*
- *Solucionar problemas de la vida cotidiana a partir de la aplicación de lo comprendido en las disciplinas del currículo.*
- *Producir textos que reflejen su comprensión del Ecuador y el mundo contemporáneo a través de su conocimiento de las disciplinas del currículo.*
- *Aplicar las tecnologías en la comunicación, en la solución de problemas prácticos, en la investigación, en el ejercicio de actividades académicas, etc.*
- *Interpretar y aplicar a un nivel básico un idioma extranjero en situaciones comunes de comunicación.*
- *Hacer buen uso del tiempo libre en actividades culturales, deportivas, artísticas y recreativas que los lleven a relacionarse con los demás y su entorno, como seres humanos responsables, solidarios y proactivos.*
- *Demostrar sensibilidad y comprensión de obras artísticas de diferentes estilos y técnicas, potenciando el gusto estético.*

El perfil de salida de los estudiantes de la EGB evidencia la formación científica, competitiva y ética que se quiere lograr a través de la educación.

### **El Buen Vivir como principio rector de la transversalidad en el currículo:**

*El Buen Vivir es un principio constitucional basado en el Sumak Kawsay, una concepción ancestral de los pueblos originarios de los Andes. Como tal, el Buen Vivir está presente en la educación ecuatoriana como principio rector del sistema educativo, y también como hilo conductor de los ejes transversales que forman parte de la formación en valores.*

*En otras palabras, el Buen Vivir y la educación interactúan de dos modos. Por una parte, el derecho a la educación es un componente esencial del Buen Vivir, en la medida en que permite el desarrollo de las potencialidades humanas y como tal garantiza la igualdad de oportunidades para todas las personas. Por otra parte, el Buen Vivir es un eje esencial de la educación, en la medida en que el proceso educativo debe contemplar la preparación de los futuros ciudadanos para una sociedad inspirada en los principios del Buen Vivir, es decir, una sociedad democrática, equitativa, inclusiva, pacífica, promotora de la interculturalidad, tolerante con la diversidad, y respetuosa de la naturaleza.*

El Buen Vivir, un concepto nuevo para los mestizos, pero no para los indígenas, fue introducido como derecho fundamental en la Constitución Política de Montecristi (2008), y se constituyó en el punto de partida para que el Estado ecuatoriano focalice la atención en la educación en la práctica de valores.

**Los ejes transversales dentro del proceso educativo:**

*Los ejes transversales constituyen grandes temáticas que deben ser atendidas en toda la proyección curricular, con actividades concretas integradas al desarrollo de las destrezas con criterios de desempeño de cada área de estudio. En sentido general, los ejes transversales, abarcan temáticas tales como:*

**La interculturalidad:** *El reconocimiento a la diversidad de manifestaciones étnico-culturales en las esferas local, regional, nacional y planetaria, desde una visión de respeto y valoración.*

**La formación de una ciudadanía democrática:** *El desarrollo de valores humanos universales, el cumplimiento de las obligaciones ciudadanas, la toma de conciencia de los derechos, el desarrollo de la identidad ecuatoriana y el respeto a los símbolos patrios, el aprendizaje de la convivencia dentro de una sociedad intercultural y plurinacional, la tolerancia hacia las ideas y costumbres de los demás y el respeto a las decisiones de la mayoría.*

**La protección del medioambiente:** *La interpretación de los problemas medioambientales y sus implicaciones en la supervivencia de las especies, la interrelación del ser humano con la naturaleza y las estrategias para su conservación y protección.*

**El cuidado de la salud y los hábitos de recreación de los estudiantes:** *El desarrollo biológico y psicológico acorde con las edades y el entorno socio-ecológico, los hábitos alimenticios y de higiene, el empleo productivo del tiempo libre.*

**La educación sexual en los jóvenes:** *El conocimiento y respeto por la integridad de su propio cuerpo, el desarrollo de la identidad sexual y sus consecuencias psicológicas y sociales, la responsabilidad de la paternidad y la maternidad.*

*La atención a estas temáticas será planificada y ejecutada por los docentes al desarrollar sus clases y las diversas tareas de aprendizaje, con el apoyo de actividades extraescolares de proyección institucional.*

Los ejes transversales constituyen la formación ética dentro de la educación ecuatoriana. Es de esperarse que no se queden en el papel, como en la Reforma Curricular de 1996, y que se hagan vida primero en los administradores escolares y en el magisterio, para que finalmente lleguen a la mente y corazón de los estudiantes.

El problema de la transversalidad de los valores dentro del currículo es que nadie le dice al magisterio cómo aplicarla en la planificación, ejecución y evaluación del proceso de aprendizaje. El magisterio se queda con las mejores intenciones, trata de hacer lo mejor que puede, pero no logra concretar sus

propósitos en el aula, de manera eficiente y eficaz. Este es un problema de ministerio, no de magisterio.

## 2.5 LOS VALORES EN EL CONTEXTO DE LA LEGISLACIÓN ECUATORIANA

Transcribimos a continuación los artículos de la Constitución Política del Estado y de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, que tienen relación directa con la educación en la práctica de valores, con el fin de sustentar legalmente este trabajo de investigación sobre la gestión de liderazgo en valores, y la Propuesta de Mejora para el Instituto Particular Simón Bolívar.

### 2.5.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

*Art. 27.- La educación estará centrada en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.*

*Art. 44.- El Estado, la sociedad y la familia promoverán de forma prioritaria el desarrollo integral de las niñas, niños y adolescentes, y asegurarán el ejercicio pleno de sus derechos; atendiendo al principio de su interés superior, donde sus derechos prevalecerán sobre los de las demás personas.*

### 2.5.2 LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL

*Art. 2.- Principios.- La actividad educativa se desarrolla atendiendo a los siguientes principios generales, que son los fundamentos filosóficos, conceptuales y constitucionales que sustentan, definen y rigen las decisiones y actividades en el ámbito educativo:*

**Educación en valores.-** *La educación debe basarse en la transmisión y práctica de valores que promuevan la libertad personal, la democracia, el respeto a los derechos, la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de género, generacional, étnica, social, por identidad de género, condición de migración y creencia religiosa, la equidad, la igualdad y la justicia y la eliminación de toda forma de discriminación.*

**Calidad y calidez.-** *Garantiza el derecho de las personas a una educación de calidad y calidez, pertinente, adecuada, contextualizada, actualizada y articulada en todo el proceso educativo, en sus sistemas, niveles, subniveles o modalidades; y que incluya evaluaciones permanentes. Así mismo, garantiza la concepción*

del educando como el centro del proceso educativo, con una flexibilidad y propiedad de contenidos, procesos y metodologías que se adapte a sus necesidades y realidades fundamentales. Promueve condiciones adecuadas de respeto, tolerancia y afecto, que generen un clima escolar propicio en el proceso de aprendizaje.

**Convivencia armónica.-** La educación tendrá como principio rector la formulación de acuerdos de convivencia armónica entre los actores de la comunidad educativa.

**Integralidad.-** La integralidad reconoce y promueve la relación entre cognición, reflexión, emoción, valoración, actuación y el lugar fundamental del diálogo, el trabajo con los otros, la disensión y el acuerdo como espacios para el sano crecimiento, en interacción de estas dimensiones.

**Art. 3.- Fines de la educación.-** Son fines de la educación:

- El desarrollo pleno de la personalidad de las y los estudiantes, que contribuya a lograr el conocimiento y ejercicio de sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones, el desarrollo de una cultura de paz entre los pueblos y de no violencia entre las personas, y una convivencia social intercultural, plurinacional, democrática y solidaria;
- El desarrollo de capacidades de análisis y conciencia crítica para que las personas se inserten en el mundo como sujetos activos con vocación transformadora y de construcción de una sociedad justa, equitativa y libre;
- El fomento y desarrollo de una conciencia ciudadana y planetaria para la conservación, defensa y mejoramiento del ambiente; para el logro de una vida sana; para el uso racional, sostenible y sustentable de los recursos naturales;
- La contribución al desarrollo integral, autónomo, sostenible e independiente de las personas para garantizar la plena realización individual, y la realización colectiva que permita en el marco del Buen Vivir o Sumak Kawsay;
- La consideración de la persona humana como centro de la educación y la garantía de su desarrollo integral, en el marco del respeto a los derechos educativos de la familia, la democracia y la naturaleza;
- La inculcación del respeto y la práctica permanente de los derechos humanos, la democracia, la participación, la justicia, la igualdad y no discriminación, la equidad, la solidaridad, la no violencia, las libertades fundamentales y los valores cívicos;
- La promoción de la formación cívica y ciudadana de una sociedad que aprende, educa y participa permanentemente en el desarrollo nacional”.

**Art. 7.- Derechos.-** Las y los estudiantes tienen los siguientes derechos:

Recibir una formación integral y científica, que contribuya al pleno desarrollo de su personalidad, capacidades y potencialidades, respetando sus derechos, libertades fundamentales y promoviendo la igualdad de género, la no discriminación, la valoración de las diversidades, la participación, autonomía y cooperación.

**Art. 11.- Obligaciones.-** Las y los docentes tienen las siguientes obligaciones:

- Ser actores fundamentales en una educación pertinente, de calidad y calidez con las y los estudiantes a su cargo;
- Respetar el derecho de las y los estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa, a expresar sus opiniones fundamentadas y promover la convivencia armónica y la resolución pacífica de los conflictos;
- Fomentar una actitud constructiva en sus relaciones interpersonales en la institución educativa;

Como podemos notar, tanto la Constitución Política de la República del Ecuador como la Ley Orgánica de Educación Intercultural, consideran prioritario el desarrollo holístico de la persona a través de la educación integral, en la práctica de valores.

**3**

# **METODOLOGÍA**

La investigación se hizo en el Instituto Particular Simón Bolívar, un establecimiento de carácter privado ubicado en el centro histórico de la ciudad de Loja, en la calle Sucre N° 12-49, entre Lourdes y Mercadillo de la Parroquia San Sebastián. Este centro educativo fue creado mediante Resolución N° 7 DPEL, expedida por la Dirección Provincial de Educación de Loja el 4 de septiembre de 1998, e inició su funcionamiento a partir del año lectivo 1998-1999 con régimen serraniego, ofertando desde el primero hasta el séptimo año de educación básica. A partir del año lectivo 2006-2007 fue autorizado para ofertar adicionalmente los servicios educativos de Pre-básica.

Mediante Resolución 024-DPEL, expedida el 8 de agosto de 2006, se autorizó la creación y funcionamiento del octavo, noveno y décimo años de educación básica, servicios adicionales que los comenzó a ofertar a partir del año lectivo 2006-2007, pero los suspendió por decisión de la compañía propietaria a partir del año lectivo 2009-2010. Por lo tanto, desde el año lectivo 2009-2010 el Instituto Particular Simón Bolívar viene ofertando sus servicios de Prebásica y Educación Básica, de primero a séptimo año.

### 3.1 PARTICIPANTES:

#### 3.1.1 POBLACIÓN TOTAL INVESTIGADA:

Tabla N° 1

POBLACIÓN TOTAL INVESTIGADA		PORCENTAJE
Directivos	2	4 %
Profesores (todos)	18	30 %
Estudiantes (7mo. Año)	23	38 %
Padres de familia (7mo. Año)	17	28 %
TOTAL	60	100 %

*Fuente: Datos recogidos por el investigador*

El centro educativo investigado cuenta con: 2 directivos (Director y Subdirectora) y 17 profesores. Pensando en la madurez requerida en los estudiantes para los fines de la investigación, se recurrió a los 23 niños de séptimo año de educación básica, que son los mayores. Así mismo se tomó una muestra de 17 padres de familia del séptimo año que son los que conocen más sobre la realidad institucional.

### 3.1.2 PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO Y EDAD:

Tabla N° 2

PERSONAL DIRECTIVO	SEXO	EDAD
DIRECTOR	Masculino	61 años
SUBDIRECTORA	Femenino	49 años

*Fuente: Secretaría del centro educativo*

La edad de los directivos refleja madurez y experiencia. Hay equidad de género y un equilibrio garantizado en la administración.

### 3.1.3 PERSONAL DOCENTE POR SEXO Y EDAD:

Tabla N° 3

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	f	%
25 - 30 años	1	100	4	23,5
31 - 35 años			3	17,6
36 - 40 años			6	35,3
41 - 45 años			2	11,8
46 - 50 años			1	5,9
Más de 50 años			1	5,9
TOTAL	1	100	17	100,00

*Fuente: Secretaría del centro educativo*

El 75 % del profesorado se encuentra entre los 25 y 40 años de edad, una gran ventaja para emprender en proyectos educativos que requieran la dinámica de la juventud. De los 18 profesores, 17 son mujeres y representan el 94,4 % del total. Esta estadística institucional en cierto modo es coherente con las estadísticas nacionales, pues según el Ministerio de Educación, el 90 % del magisterio nacional es femenino.

No obstante, el 94,4 % de maestras, frente al 5,6 % de maestros, refleja que en el IPSB la presencia de la mujer es predominantemente mayoritaria y quizás se deba a que tienen que trabajar con niños y los padres de familia las prefieren.

### 3.1.4 TÍTULOS PROFESIONALES DEL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE:

Tabla N° 4

TÍTULOS	f	%
Licenciatura en Psicología Infantil y Educación Parvularia	6	30 %
Docencia en Educación Primaria	2	10 %
Docencia en Educación Media	3	15 %
Licenciatura en Ciencias de la Educación	4	20 %
Maestría en Ciencias de la Educación	1	5 %
Otros títulos no docentes	4	20 %

Fuente: Secretaría del centro educativo

El 80 % del personal tiene título docente, lo cual garantiza la calidad del servicio educativo. El 30 % del personal tiene título de Psicóloga Infantil y Educadora Parvularia. Quizás se prefirió este tipo de profesionales para que trabajen con los niños más pequeños de prebásica y primeros años de básica. El 20 % de profesionales no docentes prestan sus servicios en las Áreas Especiales de Computación, Pintura, Ajedrez y Expresión Corporal. En conclusión, el IPSB cuenta con personal idóneo para garantizar la calidad de su oferta educativa.

### 3.1.5 PERSONAL DE APOYO (ADM. y SERV.) POR SEXO Y EDAD:

Tabla N° 5

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	f	%
25 - 30 años	1	100	1	33,33
31 - 35 años			1	33,33
36 - 40 años				
41 - 45 años				
46 - 50 años				
Más de 50 años			1	33,33
TOTAL	1	100	3	99,99

Fuente: Secretaría del centro educativo

El personal 75 % del personal de apoyo está entre los 25 y 35 años de edad, lo cual garantiza la dinámica de la administración educativa.

### 3.1.6 ESTUDIANTES DE SÉPTIMO AÑO POR SEXO Y EDAD:

Tabla N° 6

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%
11 - 12 años	8	100	15	100
TOTAL	8	100	15	100

*Fuente: Secretaría del centro educativo*

La edad de los niños investigados oscila entre los 11 y 12 años y son los de séptimo año, es decir, los mayores y más maduros del Instituto.

### 3.1.7 PADRES DE FAMILIA POR SEXO Y EDAD:

Tabla N° 7

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%
25 - 30 años				
31 - 35 años	1	14	2	20
36 - 40 años	5	72	6	60
41 - 45 años	1	14	2	20
46 - 50 años				
Más de 50 años				
TOTAL	7	100	10	100

*Fuente: Secretaría del centro educativo*

Los padres de familia son relativamente jóvenes, están en una edad que oscila entre los 31 y 45 años.

## 3.2 MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN:

### 3.2.1 MATERIALES DE INVESTIGACIÓN:

- Fotocopia de la ficha de observación directa
- Fotocopias de las encuestas dirigidas a los directivos, profesores, estudiantes y padres de familia.
- Fotocopias de la ficha de entrevista dirigida a los directivos

### 3.2.2 MEDIOS TECNOLÓGICOS:

- Ordenador
- Servicio de INTERNET
- Entorno Virtual de Aprendizaje
- Proyector de datos
- Fotocopiadora
- Calculadora

### 3.2.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN:

#### **FICHA DE OBSERVACIÓN DIRECTA:**

**OBJETIVO:** La ficha de observación directa se la utilizó para registrar la información sobre los instrumentos curriculares del centro educativo, en calidad de evidencias de la gestión educativa.

**CONTENIDO:** La ficha de observación directa contiene 10 ítemes que constatan la existencia de los instrumentos curriculares de la gestión educativa.

#### **ENCUESTA:**

**OBJETIVO:** La encuesta fue utilizada para recolectar datos sobre la gestión de liderazgo en valores con que se está administrando el Instituto, desde la lectura de los directivos, profesores, padres de familia y estudiantes, con el fin de analizarlos, interpretarlos y sugerir las estrategias necesarias para mejorar la administración educativa.

**ENCUESTA A LOS DIRECTIVOS:** Contiene 13 ítemes que auscultan el punto de vista de los directivos sobre: la organización del centro educativo, los equipos de trabajo, los instrumentos curriculares, el tipo de liderazgo de la gestión, los valores que promueve ese liderazgo, la gestión administrativa, la gestión académica y los proyectos de mejoramiento institucional.

**ENCUESTA A LOS DOCENTES:** Contiene 16 ítemes que indagan los parámetros de la función docente en diferentes aspectos relacionados con la marcha administrativa y académica del instituto.

**ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES:** Contiene 14 declaraciones sobre el liderazgo de los directivos y docentes, desde su óptica estudiantil.

**ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA:** Contiene 18 declaraciones sobre el liderazgo de los directivos y docentes, desde su óptica como corresponsables del proceso educativo.

#### **ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS:**

**OBJETIVO:** Recabar información sobre los conceptos de los directivos respecto del liderazgo en valores con que se debe administrar una institución educativa, con el fin de contrastar lo que piensan con lo que están haciendo.

**CONTENIDO:** La entrevista a los directivos contiene 8 preguntas que indagan los puntos de vista de los administradores institucionales respecto del liderazgo.

### **3.3 MÉTODO Y PROCEDIMIENTO:**

#### **3.3.1 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN:**

El paradigma de investigación es el **cuanti-cualitativo**, porque vamos a recurrir a los datos estadísticos en calidad de evidencias concretas de la investigación, para interpretarlos con el soporte del marco teórico-científico y llegar a determinar con precisión cuál es la realidad investigada y qué decisiones se deberían tomar para mejorarla.

#### **3.3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN:**

**Exploratoria**, porque la gestión de liderazgo y valores era un ámbito poco conocido, al no haber experiencias previas de investigación.

**Descriptiva**, porque la investigación tenía el propósito de conocer y describir los procesos de gestión del centro educativo, y la acción del líder en el campo de la educación.

**Aplicada**, porque la investigación tenía el propósito de plantear un proyecto de mejora, una vez conocidas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la gestión educativa.

### 3.3.3 MÉTODOS:

**Descriptivo**, porque se requería describir los procesos de la gestión y el estilo de liderazgo en el centro educativo.

**Histórico**, porque se requería verificar la trayectoria recorrida por la institución investigada, en materia de liderazgo sustentado en valores.

**Estadístico**, porque se requería organizar la información recolectada, con el fin de facilitar su lectura e interpretación.

**Analítico**, porque se requería conocer cada una de los ámbitos de la gestión del centro educativo, con el fin de llegar a tener un conocimiento global de la realidad investigada.

**Sintético**, porque se requería alcanzar un conocimiento global de la realidad investigada, a partir del conocimiento de cada uno de los ámbitos de la gestión del centro educativo.

**Inductivo**, porque se requería configurar el conocimiento desde el análisis de los hechos particulares para arribar a las generalizaciones, pero sustentándolas en los presupuestos científicos de la administración educativa y las ciencias de la educación.

**Deductivo**, porque se requería configurar el conocimiento a partir de las generalizaciones que nos dan los presupuestos teóricos, para constatarlos con la verificación de los hechos particulares del objeto de estudio.

**Hermenéutico**, porque se requería una adecuada interpretación del marco teórico y de la información suministrada por la investigación, para justipreciar la gestión del centro educativo.

### 3.3.4 TÉCNICAS:

**Investigación bibliográfica**, para consultar los presupuestos teóricos que permitieron sustentar los criterios interpretativos de la realidad investigada.

**Observación directa**, aplicada a través de un instrumento que permitió verificar la existencia de los instrumentos curriculares.

**Encuesta**, aplicada a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, con el fin recoger su lectura de la gestión del centro educativo.

**Lectura hermenéutica**, aplicada para interpretar tanto el marco teórico, como los resultados empíricos de la investigación.

**Tabulación estadística**, aplicada para organizar los datos empíricos suministrados por la investigación.

### 3.3.5 PROCEDIMIENTO:

**Consulta bibliográfica** en bibliotecas convencionales y virtuales para recolectar la información que permitió ir construyendo el marco teórico que sustentó la investigación.

**Selección del Centro Educativo** de entre varias opciones, de la ciudad de Loja, habiendo decidido hacer la investigación en el Instituto Particular Simón Bolívar.

**Solicitud de autorización** tramitada ante el Director del Instituto Particular Simón Bolívar, para que permita ingresar al centro educativo a realizar la investigación, bajo ciertos parámetros que fueron previstos en un acta de compromiso que firmamos con el Señor Director.

**Selección de la muestra de investigación** de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, de acuerdo a las normas establecidas en la Guía Didáctica de Proyecto de Grado I, y de acuerdo a la realidad del centro educativo seleccionado.

**Aplicación de la ficha de observación** en la Dirección, Subdirección y Secretaría, para constatar qué instrumentos curriculares posee el Instituto como evidencias de su gestión educativa.

**Aplicación de la encuesta** a los directivos, estudiantes, profesores y padres de familia para recabar su lectura de la gestión educativa del Instituto.

**Realización de la entrevista** al Director y Subdirectora del Instituto, quienes prefirieron que se les deje las preguntas con el fin de responderlas con tranquilidad en forma escrita, al siguiente día.

**Tabulación de los resultados** obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de investigación.

**Análisis e interpretación de resultados** desde el marco teórico y desde la lectura estadística.

**Redacción de las conclusiones y recomendaciones** a partir del análisis e interpretación de los resultados de la investigación.

**Diseño de la Propuesta de Mejora** a partir de las necesidades detectadas en el proceso de investigación de la gestión educativa del Instituto.

**Elaboración del informe final de la investigación** para entregarlo a la Directora de Tesis.

# **4**

## **RESULTADOS**

## **4.1 DIAGNÓSTICO**

### **4.1.1 LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES**

#### **4.1.1.1 EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

El Instituto Particular Simón Bolívar (IPSB), no cuenta con un Manual de Organización, pero dispone de un Plan Académico que organiza todas las actividades institucionales para cada año lectivo. Este Plan Académico determina las actividades que se van a realizar, los responsables y las fechas de ejecución. En el apartado del Plan Operativo Anual damos más detalles de este Plan Académico.

#### **4.1.1.2 EL CÓDIGO DE ÉTICA**

El IPSB no cuenta con un Código de Ética, pero dispone de un Reglamento Interno en el que se evidencia un Marco Doctrinal con los principios y valores institucionales que debe observar la comunidad educativa. A pesar de no disponer de este importante instrumento de codificación, hay un afán muy notable de ofrecer el servicio educativo dentro de los más altos niveles de la ética, según lo determinan los anhelos institucionales expresados en su misión, visión, principios y valores.

Tan pronto como se reajuste el Reglamento Interno en función de la nueva legislación educativa y se lo apruebe en las instancias legales correspondientes, el IPSB tendrá que elaborar su Código de Ética para garantizar aún más la eticidad de su oferta educativa, dentro de los valores que deben ser practicados por todos los miembros de la comunidad educativa. No obstante, los valores de un centro educativo no están garantizados por un Código de Ética (evidencia documental), sino por las personas que quieran vivir y hacer vivir esos valores dentro de la comunidad educativa. Esto lo confirma Manuel Guillén Parra (2006) cuando manifiesta: *“La ética en las organizaciones tampoco es sinónimo de contar con un código de ética o de buen gobierno”*. (p. 7)

#### **4.1.1.3 EL PLAN ESTRATÉGICO**

En la administración anterior del IPSB se había diseñado un Plan Estratégico con el aporte participativo de los estamentos institucionales, pero no fue posible ponerlo en ejecución por falta de apoyo financiero para los programas que contenía. No era ético lanzar un Plan Estratégico con programas que no se iban a ejecutar, como por ejemplo, *el Programa Mensual de Difusión Cultural a través de UV Televisión*. Por circunstancias de financiamiento, este Plan Estratégico no se ha podido institucionalizar todavía y es de esperarse que la nueva administración tenga el apoyo necesario para que lo ponga en marcha. No es cuestión de tenerlo en los papeles o en ediciones elegantes, sino de ponerlo en ejecución.

#### **4.1.1.4 EL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)**

Como ya lo mencionamos en el apartado 5.1.1, el IPSB cuenta con un Plan Académico que sustituye al Plan Operativo Anual, el mismo que organiza todas las actividades institucionales que se van a realizar durante el año escolar por paralelos, bajo la responsabilidad de las maestras y determinando las fechas de ejecución. Al revisar los planes académicos de los diferentes años escolares, podemos constatar que en el IPSB todos los lunes comienza la jornada semanal de trabajo con unos treinta minutos dedicados a la reflexión sobre los valores éticos, morales, cristianos, cívicos y culturales, con la participación de los niños, dirigidos por su maestra de año y ante la presencia de los padres de familia. Este es un espacio muy importante dentro de la formación integral, no solo para los niños, sino para toda la comunidad educativa, más aún, cuando el Director siempre cierra el programa con una reflexión iluminadora que recoge sintéticamente los aprendizajes que se han compartido.

#### **4.1.1.5 EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)**

El IPSB se encuentra diseñando su Proyecto Educativo Institucional con el aporte participativo de cada uno de los estamentos institucionales y es de esperarse que la Compañía propietaria apoye todos los programas

previstos, porque de nada sirve contar con planificaciones muy bien estructuradas, si no se van a llevar a ejecución por falta de financiamiento.

#### 4.1.1.6 EL REGLAMENTO INTERNO

El Reglamento Interno del IPSB, contando con el aporte participativo de cada uno de los estamentos institucionales, fue elaborado y concluido en el año 2008-2009 y se lo puso en experimentación en el año lectivo 2009-2010 para ir haciéndole los reajustes necesarios sobre la marcha de su aplicación. Aún no se tramita su aprobación legal en la Dirección Provincial de Educación en vista de que se venía la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural y aún no se publica el Reglamento General. Es obvio que se debe esperar que los dos instrumentos legales (Ley y Reglamento General) entren en vigencia, con el fin de revisar el Reglamento Interno del Instituto y hacerle los reajustes que correspondan a los parámetros de la nueva legislación educativa. El Reglamento Interno del IPSB está estructurado de la siguiente manera:

Cuadro N° 4

<b>TÍTULOS</b>	<b>CAPÍTULOS</b>
<b>PRIMERO</b> <b>Marco Doctrinal</b>	I De los principios II De los fines III De los objetivos IV De la MISIÓN V De la VISIÓN
<b>SEGUNDO</b> <b>Marco Legal</b>	I De la constitución II De la base legal III De la naturaleza IV De la identidad
<b>TERCERO</b> <b>Marco Estructural</b>	I Nivel Superior II Nivel Ejecutivo III Nivel Asesor IV Nivel Operativo V Nivel Auxiliar y de Apoyo VI Derechos y estímulos del personal
<b>CUARTO</b> <b>Régimen Escolar</b>	I De la admisión y matrícula II De la disciplina y asistencia III De los abanderados y promesa a la bandera IV De la planificación y evaluación curricular
<b>QUINTO</b> <b>Infraestructura y equipamiento</b>	I De la infraestructura II Del equipamiento
<b>Disposiciones</b>	Disposiciones transitorias y disposición final

#### 4.1.1.7 OTRAS REGULACIONES

El IPSB disponía de instrumentos aislados de regulación de su marcha administrativa y académica. Todos ellos fueron derogados e incluidos al ponerse en vigencia el Reglamento Interno.

#### 4.1.1.8 OTRAS EVIDENCIAS MUY IMPORTANTES

El IPSB cuenta con un archivo de informes mensuales de la gestión cumplida por el Director en la administración anterior, los mismos que han sido remitidos a la Compañía propietaria del establecimiento. En estos informes se puede evidenciar un liderazgo muy comprometido con el trabajo y la formación integral de la comunidad educativa. El Director no se ha limitado a firmar papeles y atender en su despacho, como lo hace la mayoría de directivos. Se ha convertido en un verdadero líder organizador y dinamizador de la gestión institucional en los tres niveles: administrativo, académico y pastoral.

No es común encontrar un Director que comience todos los años escolares impartiendo un Seminario de Capacitación para los Docentes, con el fin de ponerlos al día en lo referente a la planificación, ejecución y evaluación del proceso de aprendizaje, en sintonía con las últimas innovaciones curriculares.

No es común encontrar un Director que se convierta en amigo personal de los niños, convirtiendo su oficina en un lugar acogedor, donde los pequeños entran y dialogan en un ambiente de absoluta confianza, bajo el lema de que: *“Los problemas que los niños puedan resolver dialogando con el Director, no es necesario discutirlos con los padres de familia”*.

No es común encontrar un Director que se convierta en maestro de aula, haciéndose cargo de la asignatura de Estudios Sociales en sexto y séptimo año, con el fin de demostrar cómo se debe trabajar en el aula. Esto lo hace más cercano a los niños y su testimonio de trabajo genera un mayor compromiso de eficiencia y eficacia en el personal docente.

No es común encontrar un Director que sea al mismo tiempo catequista de los niños, preparándolos semanalmente y durante todo el año, para que reciban los sacramentos de la Eucaristía y Confirmación. Esto le da a la gestión escolar una connotación espiritual única, donde los valores y virtudes cristianas son el cimiento fundamental.

No es común encontrar un Director que dirija una Escuela para Padres de los niños que van a recibir los sacramentos, transfiriéndoles semanalmente la catequesis que está impartiendo a los niños y preparando el entorno familiar para la recepción de los sacramentos. Este es un liderazgo educativo sustentado en los valores.

No es común encontrar un Director que sea al mismo tiempo guía espiritual de toda la comunidad educativa, convirtiendo su oficina en un lugar donde ingresan el personal administrativo, docente y padres de familia a compartir sus dificultades personales y familiares, con el fin de recibir orientaciones iluminadoras para resolverlas. Esto también le da a la gestión escolar una connotación única y evidencia un liderazgo que genera seguidores en busca de iluminación.

No es común encontrar un Director que escriba, prepare y dirija un Programa Radial Semanal con sus niños, acompañándolos personalmente a tres emisoras de la ciudad, para que eduquen al pueblo en valores cívico-patrióticos vinculados con nuestra historia, teniendo como contexto El Bicentenario de la Revolución de Quito. Esto se llama ejercer un verdadero liderazgo cimentado en valores, más allá de los límites institucionales.

Al revisar los instrumentos de gestión educativa, podemos constatar que el IPSB ha venido haciendo grandes esfuerzos por conjugar la formación académica con la formación ética de la comunidad educativa, no sólo en los documentos que lo evidencian, sino y sobre todo en el desarrollo de las diversas actividades planificadas. Todo esto es posible desde un liderazgo que se ha preocupado por formar éticamente primero a los maestros y luego a los estudiantes y padres de familia.

El IPSB, si bien no dispone de todos los instrumentos (papeles) de la gestión escolar, en la realidad de su trabajo constatada por los niños, maestras, personal administrativo y padres de familia, demuestra que cuenta con un liderazgo que parece increíble. Si todos los establecimientos educativos se lideraran así, otra fuera la historia del país. Es de esperarse que la nueva administración mantenga este liderazgo y no lo deje perder por el bien del Instituto y por el bien de Loja.

#### **4.1.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL IPSB**

##### **4.1.2.1 MISIÓN DEL IPSB:**

*Alcanzar el perfil ideal de un ser humano íntegro, con sus inteligencias cognitiva, emocional y espiritual bien desarrolladas, junto con valores y virtudes que le permitan vivir en armonía consigo mismo, con Dios, con los demás y con la naturaleza, a partir de una criticidad y creatividad transformadora de la realidad.*

Es una misión que se estructuró cuando se diseñaba el Marco Doctrinal dentro del Reglamento Interno del IPSB. Como podemos notar, la misión subraya la **educación integral** considerando las dimensiones cognitiva, emocional y espiritual del ser humano, la vivencia de las cuatro armonías esenciales y los postulados de la pedagogía crítica, que enfatizan el aprendizaje lógico, crítico y creativo.

##### **4.1.2.2 VISIÓN DEL IPSB:**

*Constituirse en una Institución inteligente, de calidad y excelencia, de alto nivel competitivo, que ofrezca un servicio educativo respondiendo con eficiencia y eficacia a las necesidades de Loja y del país y a los signos de los tiempos contemporáneos; formando integralmente a la niñez y juventud lojana, a través de un paradigma educativo de vanguardia, que potencie las dimensiones cognitiva, socio-afectiva, psicomotora y trascendente de la persona, con el fin de construir una nueva sociedad auténticamente*

*bolivariana, que viva y haga vivir los ideales libertarios, unitarios y latinoamericanistas de su Patrono, el Libertador Simón Bolívar, cuyo nombre honra y compromete a la Institución”.*

La visión refleja un anhelo institucional de responder a la demanda local, provincial y nacional, con una educación situada en el contexto de los signos de los tiempos contemporáneos, y sustentada en los ideales del Libertador Simón Bolívar, Patrono del establecimiento.

#### 4.1.2.3 EL ORGANIGRAMA

Figura N° 2



Este organigrama circular rompe esquemas estructurales, ubicando la misión institucional en el centro, alrededor de la cual giran todos los esfuerzos de los estamentos institucionales. Mientras en los organigramas convencionales las autoridades son primero, en el organigrama del IPSB, **los estudiantes son primero** y son el centro de todo, porque la misión del Instituto es formarlos integralmente. La lógica es muy simple: los estudiantes son la razón de ser del Instituto; sin ellos no hay Instituto.

#### 4.1.2.4 FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS

El **IPSB** no está organizado por áreas y departamentos como los establecimientos de nivel medio. Por esta razón presento la estructura que le corresponde a su organización:

##### **DE LA JUNTA DE ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA:**

Son deberes y atribuciones de la Junta de Accionistas de la Compañía AMAZONASEDUC los siguientes:

- a. Nombrar al Director y Subdirector del Instituto.
- b. Respalda la gestión de las autoridades del Instituto, dando todo el apoyo financiero que esté al alcance de la Compañía.
- c. Resolver en última instancia la permanencia, ampliación o reducción de servicios educativos, así como el cierre definitivo del Instituto.

##### **DEL DIRECTOR O DIRECTORA:**

**El Director o Directora** es la máxima autoridad del Instituto, y es responsable de la marcha administrativa, académica, disciplinaria y pastoral. Es nombrado por la Junta de Accionistas de la Compañía AMAZONASEDUC y para su designación debe reunir los requisitos profesionales correspondientes.

Son sus deberes y atribuciones, a más de los contemplados en el Art. 77 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, los siguientes:

- a. Elaborar el Distributivo Anual de Trabajo Docente y ponerlo en conocimiento del Consejo Técnico para su respectiva aprobación.
- b. Notificar a la Presidencia y Gerencia de la Compañía para que proceda a liquidar al personal saliente y contratar al nuevo personal requerido, en función del Distributivo Anual de Trabajo.
- c. Realizar el seguimiento, orientación, evaluación y control de la marcha administrativa, académica, disciplinaria y pastoral del Instituto.
- d. Elaborar y poner en ejecución el Plan Estratégico del Instituto, con el apoyo financiero de la Compañía, el asesoramiento del Consejo Técnico, y el trabajo de las comisiones designadas para el efecto.

- e. Proponer al Consejo Técnico los reajustes al Paradigma Curricular, en función de las necesidades institucionales.
- f. Promover el mejoramiento, la capacitación y actualización profesional permanentes del personal docente, para garantizar la eficiencia y eficacia del proceso educativo.
- g. Cumplir el horario de trabajo correspondiente a la jornada estudiantil y asistir a todos los eventos especiales que el Instituto organice fuera de las horas laborables, sin derecho a pagos extras.
- h. Informar trimestralmente a la Compañía sobre el cumplimiento de su función.

#### **DEL SUBDIRECTOR O SUBDIRECTORA:**

**El Subdirector o Subdirectora** es nombrado/a por la Junta de Accionistas de la Compañía y tiene los siguientes deberes y atribuciones:

- a. Participar en la elaboración y ejecución del PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, conjuntamente con el Director y el Tutor de Disciplina.
- b. Elaborar el PLAN ACADÉMICO ANUAL y ponerlo a consideración del Director para su aprobación.
- c. Coordinar todas las actividades institucionales que constan en el Plan Académico y responsabilizarse de su ejecución en los mejores niveles de calidad.
- d. Coordinar el trabajo de las comisiones permanentes, velando por el cumplimiento cabal de sus responsabilidades.
- e. Designar a los miembros de las Comisiones Ocasionales y asignarles el trabajo, velando por el cumplimiento cabal de sus responsabilidades.
- f. Ejecutar otras acciones delegadas por el Director e informarle sobre su cumplimiento.
- g. Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias, la planificación institucional, así como las disposiciones del Director y los organismos competentes.
- h. Administrar un Fondo de Caja Chica asignado por la Compañía para atender los gastos menores del Instituto, en corresponsabilidad con la Colecturía, y rendir cuentas en forma mensual ante el Presidente y el Gerente.
- i. Presentar al Director el informe de su trabajo, al término de cada trimestre.
- j. Cumplir el horario de trabajo correspondiente a la jornada estudiantil y asistir a todos los eventos especiales que el Instituto organice fuera de las horas laborables, sin derecho a pagos extras.
- k. Subrogar al Director en caso de ausencia temporal. En caso de ausencia definitiva del Director, podrá subrogarlo hasta que la Compañía nombre al nuevo titular.

#### **DE LA JUNTA GENERAL DE PROFESORES:**

**La Junta General de Profesores** es una instancia de decisión y asesoramiento de la gestión educativa del IPSB. Estará integrada por:

- a. El Director, quien la preside;
- b. El Subdirector; y,
- c. El personal docente.

La Junta General de Profesores se reunirá ordinariamente al inicio de cada trimestre y al final del año escolar, pudiendo tener sesiones extraordinarias en el transcurso del año. Actuará como secretaria la titular del establecimiento.

Son sus atribuciones y deberes, además de lo estipulado en el artículo 79 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, los siguientes:

- a. Conocer los instrumentos de planificación y organización institucional y recomendar los reajustes que fueren necesarios para su mejor ejecución.
- b. Aprobar el Proyecto de Reglamento Interno y las reformas posteriores.
- c. Conocer los informes de labores cumplidas por el Director, sus colaboradores y comisiones.
- d. Evaluar la marcha institucional en los ámbitos administrativo, académico, disciplinario y pastoral, haciendo las recomendaciones pertinentes para mejorar la calidad del servicio educativo del Instituto.

#### **DEL CONSEJO TÉCNICO:**

**Art. 32** El *Consejo Técnico* es el organismo de máxima decisión del Instituto y está conformado por:

- a. El Director, quien lo preside;
- b. El Subdirector;
- c. Un vocal representante de los docentes del Primer Ciclo, integrado por Prebásica, Primero y Segundo Años;
- d. Un vocal representante de los docentes del Segundo Ciclo, integrado por Tercero, Cuarto y Quinto Años;
- e. Un vocal representante de los docentes del Tercer Ciclo, integrado por Sexto y Séptimo Años;
- f. Un vocal representante de los docentes de las Áreas Especiales.

Actuará como secretaria la titular del Instituto.

La elección de los vocales del Consejo Técnico se hará en la primera reunión de la Junta General de Profesores, al inicio del año lectivo y durarán un año en sus funciones, pudiendo ser reelegidos.

Además de lo estipulado en el artículo 82 del Reglamento General de la Ley Orgánica de la Educación, el Consejo Técnico del Instituto tiene los siguientes deberes y atribuciones:

- a. Definir y poner en vigencia las políticas institucionales en el ámbito administrativo, académico, disciplinario y pastoral.
- b. Elaborar, aprobar y poner en vigencia la Planificación Estratégica Institucional, el Plan Académico, la Distribución de Trabajo, el Cuadro de Comisiones Permanentes y Especiales, el Horario de Clases, el Cuadro de Profesores Tutores y otros instrumentos organizativos de trabajo.
- c. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno del Instituto.
- d. Estimular la labor desempeñada por el personal del Instituto, con el fin de optimizar la calidad del servicio educativo propuesto en la Planificación Estratégica Institucional
- e. Realizar el seguimiento, evaluación, control y reajuste de la Planificación Estratégica Institucional, garantizando su desarrollo en buenos niveles de calidad.
- f. Designar a los mejores estudiantes que serán distinguidos como abanderados y escoltas, aplicando las disposiciones del normativo emitido por el Ministerio de Educación.

## **DE LA JUNTA DE PROFESORES DE GRADO:**

La Junta de Profesores de Sexto y Séptimo Años, donde se trabaja por áreas, está conformada por el Director, el Subdirector, los Profesores que laboran en el Grado, y la Tutora del Grado, quien la preside. Actuará como secretario/a un profesor/a elegido/a de entre los miembros de la Junta. Se reúne ordinariamente después de cada trimestre y extraordinariamente cuando las necesidades lo ameriten.

Con el fin de educarlos en la participación ciudadana y elevar su nivel de responsabilidad en el proceso educativo, preparándolos para incursionar en los estudios posteriores de nivel medio, los estudiantes de sexto y séptimo año participarán en las Juntas de Grado con derecho a ser escuchados en sus justos reclamos y aspiraciones.

Son funciones y atribuciones de la Junta de Profesores de Grado, las siguientes:

- a. Analizar en profundidad el aprovechamiento de los estudiantes del grado, tanto en forma individual como global, aplicando los correctivos que sean necesarios para superar dificultades y mejorar los resultados.
- b. Informar sobre la aplicación y resultados de las innovaciones curriculares propuestas en el Paradigma Pedagógico Institucional.
- c. Analizar en profundidad la disciplina de los estudiantes del grado, tanto en forma individual como global, aplicando los correctivos que sean necesarios para superar dificultades y mejorar los resultados. La calificación trimestral de disciplina del estudiante será el promedio obtenido entre la calificación de la Junta y la del Tutor de Disciplina.
- d. Analizar los procesos de formación pastoral preparatoria para recibir los sacramentos y su incidencia en el comportamiento estudiantil, y fomentar actividades que desarrollen los valores humano-cristianos de los estudiantes.
- e. Analizar el trabajo de las Campañas Institucionales en función de los resultados obtenidos en el grado y recomendar estrategias de mejoramiento de su eficacia.
- f. Estimular a todos los estudiantes del grado, sin excepción, en el aspecto académico, disciplinario y pastoral, preocupándose sobre todo de los que acusan mayores dificultades.
- g. Comunicar oportunamente a los padres de familia sobre las novedades especiales que se presenten como producto del análisis académico, disciplinario y pastoral.

### **4.1.2.5 EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES**

#### **DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES**

El **IPSB** fundamenta su paradigma pedagógico en la Reforma Curricular para la Educación Básica Ecuatoriana que puso en vigencia el Ministerio de Educación a partir del año 1997. En función de estos lineamientos curriculares oficiales y obligatorios se optó por los textos escolares de la Editorial Santillana, los mismos que están diseñados en función de los postulados de la Reforma Curricular y del Constructivismo. Los textos circunscriben la formación académica del IPSB dentro del Constructivismo,

una opción pedagógica que no descarta la formación en valores; antes bien los promueve.

El Constructivismo promueve un proceso de aprendizaje fundamentado en los tres saberes:

Saber cognitivo (contenidos conceptuales-saber)

Saber pragmático (contenidos procedimentales-saber hacer)

Saber afectivo (contenidos actitudinales-saber ser persona)

En el saber afectivo es donde entra la educación en la práctica de valores para aprender a ser persona. Al revisar los principios, valores, fines, objetivos, desafíos educativos, misión y visión colegimos que el **IPSB** promueve un modelo educativo, un paradigma pedagógico-curricular sustentado en **la formación integral del estudiante**. Este marco ético del proyecto educativo se refleja en el perfil ideal del egresado del IPSB, cuyos rasgos característicos son los siguientes:

Cuadro N° 5

<b>PERFIL IDEAL DE SALIDA DEL ESTUDIANTE DEL IPSB</b>	
<b>DIMENSIONES</b>	<b>RASGOS</b>
<b>EN SU RELACIÓN CONSIGO MISMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser único e irreplicable, desde su identidad y personalidad</li> <li>• Perfectible por naturaleza y por decisión de ser mejor cada día</li> <li>• Capaz de mantener una relación armónica consigo mismo</li> <li>• Artífice de su propio crecimiento integral</li> <li>• Con actitudes positivas frente al trabajo</li> <li>• Con vocación para la libertad como un derecho de la persona</li> <li>• Defensor de su propia dignidad de ser humano</li> <li>• Con inteligencia cognitiva desarrollada para acceder al conocimiento</li> <li>• Con inteligencia emocional desarrollada para vivir su afectividad a plenitud desde la autoestima</li> <li>• Con inteligencia espiritual desarrollada para trascender en la vida terrena y hacia la vida eterna</li> <li>• Con talentos y destrezas desarrolladas para SABER y SABER HACER con sus saberes y SABER SER a partir de lo que sabe.</li> <li>• Con capacidad de conocerse, valorarse, aceptarse y mejorar</li> </ul>

<b>DIMENSIONES</b>	<b>RASGOS</b>
<b>EN SU RELACIÓN CON DIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con plena conciencia de su espiritualidad</li> <li>• Con inteligencia espiritual desarrollada</li> <li>• Con capacidad para emprender el camino hacia la trascendencia</li> <li>• Con libertad para relacionarse con Dios desde la opción religiosa de su preferencia</li> <li>• Comprometido con la vivencia de los valores religiosos en los que cree</li> <li>• Respetuoso de las opciones religiosas distintas a la suya</li> <li>• Coherente con los principios religiosos libremente asumidos</li> <li>• Abierto al diálogo inter-religioso</li> <li>• Dócil a la formación en valores y virtudes</li> <li>• Con capacidad para vivir el verdadero sentido de la vida</li> </ul>
<b>DIMENSIONES</b>	<b>RASGOS</b>
<b>EN SU RELACIÓN CON LOS DEMÁS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capaz de vivir en armonía con los demás, desde la fraternidad</li> <li>• Con facilidad de comunicarse con mensajes corporales, estéticos, orales, escritos y otros.</li> <li>• Ser de encuentro para compartir y vivir en solidaridad</li> <li>• Llamado a vivir en plenitud, desde el servicio desinteresado a los demás</li> <li>• Sensible ante el dolor humano, sobre todo de los más indefensos, desposeídos, humillados y excluidos</li> <li>• Parte integrante de la sociedad y comprometido con el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad</li> <li>• Comprometido con la problemática y la transformación social</li> <li>• Educado políticamente para trabajar por el bien común y por su país</li> <li>• Constructor de una nueva sociedad, más justa, más humana, más solidaria</li> <li>• Defensor de la vida como un don de Dios y un derecho del ser humano</li> <li>• Intérprete de los signos de muerte para combatirlos desde su vocación por la vida</li> </ul>
<b>DIMENSIONES</b>	<b>RASGOS</b>
<b>EN SU RELACIÓN CON LA NATURALEZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del cuidado y protección de la obra de la creación</li> <li>• Prudente en el aprovechamiento racional de los recursos naturales</li> <li>• Llamado a vivir la dimensión ecológica como responsabilidad con las presentes y futuras generaciones</li> <li>• Reconciliado con la madre tierra que nos acoge, nos alimenta y nos alberga</li> <li>• Defensor infatigable de la naturaleza como un hábitat que debe mantenerse sano y equilibrado para las actuales y futuras generaciones</li> </ul>

*Fuente: Archivo del IPSB*

## DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES

En cuanto a la organización y desarrollo del trabajo dentro del **IPSB** se ha podido observar lo siguiente:

- El trabajo es debidamente organizado a través de la planificación general y curricular.
- Si se presentan situaciones coyunturales que demandan la improvisación de actividades, se las organiza entre todo el personal, en el seno de la Junta General.
- Hay un clima de armonía perdurable dentro de la institución
- Se ha logrado que el personal no sólo trabaje *en equipo*, sino y sobre todo, que trabaje **como equipo**. No es lo mismo trabajar *como equipo* que trabajar *en equipo*. Trabajar en equipo significa integrado a....., por obra de las circunstancias, porque así se lo ha dispuesto. Trabajar **como equipo** significa haber desarrollado un sentido de pertenencia a la institución, trabajar corporativa y cooperativamente en una verdadera campaña para alcanzar los anhelos institucionales, entendiendo que, *en el éxito o fracaso de la institución, todos tienen su responsabilidad*. Es la actitud de “ponerse y sudar la camiseta del equipo institucional”.
- Esta virtud del personal depende del liderazgo y capacidad organizativa de los directivos.
- Se constata que el personal del IPSB trabaja **como equipo** y esa es la razón por la que las cosas se hacen bien.
- Esta forma de trabajar, difícil de conseguir en instituciones más grandes, sobre todo de carácter fiscal, conlleva un cúmulo de valores intrínsecos, entre los que se puede destacar los siguientes:
  - La identidad personal
  - La identidad institucional
  - La participación
  - La alegría
  - La responsabilidad
  - La criticidad
  - La creatividad

- La solidaridad
- El respeto
- La tolerancia

## **DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y VALORES**

En cuanto a la dimensión administrativa se puede asegurar que el IPSB se encuentra bien gerenciado, con lineamientos claros, con principios, valores, fines y objetivos establecidos en su Reglamento Interno. Los directivos trabajan coordinadamente, liderando una administración que vive y hace vivir esos principios y valores institucionales a nivel del personal de colaboradores, de los estudiantes y de los padres de familia.

En cuanto a la administración financiera no se pudo obtener información verificada, pues, el Director no tiene esa facultad, sino la Compañía AMAZONASEDUC, propietaria del Instituto. La Compañía cuenta con un Presidente y un Gerente, quienes se encargan de administrar directamente los recursos financieros del Instituto, sin suministrar ninguna información al Director, ni a la comunidad educativa. Hay retraso recurrente en los pagos del personal y se justifica diciendo que no hay disponibilidad de liquidez, por falta de pago puntual de las pensiones. No se reconocen todos los derechos laborales del personal, lo cual ha creado rupturas de la armonía, no entre el personal, sino entre los propietarios y el personal del Instituto.

## **DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES**

La integración de los padres de familia al proceso formativo de sus hijos se ha logrado en un buen porcentaje, gracias a la pastoral educativa, que es uno de las grandes fortalezas institucionales. El IPSB, a pesar de ser particular “laico”, mantiene un proceso de pastoral presacramental y familiar, digna de reconocimiento y gratitud por parte de la comunidad educativa.

Se afirmaba en líneas anteriores que la docencia y catequesis ejercidas por el Director, han marcado un hito en la historia de la institución, haciendo un

verdadero currículo comunitario. El despacho del Director dejó de ser una oficina común y se convirtió en un espacio de orientación familiar, al que acudían los padres de familia con toda confianza. Esta labor silenciosa le hace mucho bien a la familia y contribuye al buen vivir de la comunidad. Actualmente hay un catequista que se encarga de esta fecunda labor.

Otra de las grandes satisfacciones del establecimiento es haber institucionalizado ***un programa radial semanal*** que se transmite por tres radios de la localidad, todos los viernes. Este programa lo diseña el director y lo protagonizan los niños en las cabinas radiales. Su objetivo principal es educar al pueblo en temas de interés general, construyendo responsabilidad ciudadana a partir de los valores éticos y cívico-patrióticos. La gran temática que se desarrolló con los niños en el año lectivo 2009-2010 fue ***“El Bicentenario de la Revolución de Quito”***. En la actualidad la temática es ***“La vida, obra y pensamiento del Libertador Simón Bolívar”***, cuyos frutos son reconocidos por la ciudadanía lojana.

No es exagerado afirmar que el IPSB ha puesto en vigencia el currículo comunitario, prestando un servicio de educación integral más allá de las aulas escolares, desde la catequesis y desde la cátedra de la ciudadanía.

#### 4.1.3 ANÁLISIS FODA

##### **Fortalezas y debilidades:**

Las fortalezas son todos aquellos valores humanos éticos, morales, espirituales y materiales que tiene una institución educativa y que debe potenciarlos al servicio de la educación integral. En suma, las fortalezas reflejan todo aquello en lo que la institución está bien.

Las debilidades son las carencias, limitaciones y demás imponderables internos que afectan la calidad del servicio que presta la institución educativa y que deben ser superados en forma progresiva. En suma, las debilidades reflejan todo aquello en lo que la institución no anda bien.

## **Oportunidades y Amenazas:**

Las oportunidades son todos aquellos factores externos que favorecen la calidad del servicio que presta la institución educativa y que deben ser aprovechados al máximo. En suma, las oportunidades reflejan todas las opciones ventajosas que debe saber optimizar la institución.

Las amenazas son todos aquellos factores externos que conspiran contra la calidad del servicio que presta la institución educativa y que deben ser contrarrestados al máximo. En suma, las amenazas reflejan todas las conspiraciones externas que debe saber enfrentar la institución.

### **Matriz FODA:**

La matriz FODA es un resumen de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden directa o indirectamente en la calidad del servicio que presta la institución educativa. A continuación se expone la matriz FODA del IPSB, sólo en los aspectos que tienen relación con el liderazgo y los valores.

Esta matriz FODA contiene las fortalezas con sus estrategias para potenciarlas; las debilidades, con sus estrategias para superarlas; las oportunidades, con sus estrategias para aprovecharlas; y, las amenazas, con sus estrategias para enfrentarlas.

**MATRIZ FODA DEL INSTITUTO PARTICULAR SIMÓN BOLÍVAR**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS PARA POTENCIARLAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El personal que presta sus servicios</li> <li>▪ El número de estudiantes por aula</li> <li>▪ La Dirección del Instituto en manos preparadas y experimentadas</li> <li>▪ Ejercicio de un liderazgo democrático</li> <li>▪ Modelo pedagógico de vanguardia y fundamentado en valores</li> <li>▪ Credibilidad institucional por lo que es</li> <li>▪ Ambiente de trabajo agradable</li> <li>▪ Textos escolares actualizados y con educación en la práctica de valores</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Un nombre de renombre</li> <li>▪ Una historia de realizaciones</li> <li>▪ La catequesis pre-sacramental</li> <li>▪ La catequesis familiar</li> <li>▪ La orientación familiar del Director</li> <li>▪ Capacitación en la didáctica de los valores</li> <li>▪ Seguimiento académico desde la dirección del instituto</li> <li>▪ El programa radial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejoramiento personal y profesional</li> <li>▪ Hacer educación personalizada</li> <li>▪ Apoyar la gestión administrativa, académica y pastoral del Director</li> <li>▪ Cooperar para que se mantenga</li> <li>▪ Capacitación para aplicarlo con mayor eficiencia y eficacia</li> <li>▪ Prestar un mejor servicio educativo</li> <li>▪ Fortalecer la armonía institucional</li> <li>▪ Capacitación para aprovechar mejor los valores que contienen</li> <li>▪ Estimular ese trabajo en equipo</li> <li>▪ Vivir la identidad bolivariana</li> <li>▪ Evaluar esa historia y superarla</li> <li>▪ Elaborar los textos de la catequesis</li> <li>▪ Elaborar los textos de la catequesis</li> <li>▪ Hacer un seguimiento de casos</li> <li>▪ Aplicar esta didáctica de los valores en el aula</li> <li>▪ Sistematización del seguimiento académico</li> <li>▪ Mantenerlo y mejorarlo</li> </ul>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS PARA SUPERARLAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Imposibilidad física para atender a estudiantes discapacitados</li> <li>▪ Falta de psico-orientación</li> <li>▪ La práctica de valores en el instituto necesita reforzarse</li> <li>▪ Hace falta integrar y consolidar el binomio hogar-escuela</li> <li>▪ Problemas de comprensión entre el personal y los propietarios del instituto</li> <li>▪ Falta de políticas salariales acordes con las capacidades de desempeño</li> <li>▪ Pocos espacios de estímulo y esparcimiento del personal</li> <li>▪ Clima de inestabilidad del personal al término de cada año escolar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tomar precauciones para próximas construcciones</li> <li>▪ Implementar este departamento</li> <li>▪ Campaña de Lectura Comprensiva con temas de valores</li> <li>▪ Institucionalización de un Proyecto de Mediación Familiar</li> <li>▪ Diálogo para fortalecer la armonía entre estas dos instancias</li> <li>▪ Organización del escalafón institucional</li> <li>▪ Organizar un paseo al término de cada trimestre</li> <li>▪ Campaña promocional de matrícula para garantizar trabajo para todos</li> </ul>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS PARA APROVECHARLAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación en la práctica de valores</li> <li>▪ Se está estructurando un plan estratégico institucional</li> <li>▪ Ejercicio de un liderazgo democrático</li> <li>▪ Riqueza de experiencias y propuestas desde la dirección del instituto</li> <li>▪ Un promedio de edad recomendable en el personal docente como para emprender en propuestas innovadoras</li> <li>▪ Los textos con educación en la práctica de valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovechar esos aprendizajes</li> <li>▪ Participar en forma voluntaria, creativa y cooperativa en la ejecución del PEI</li> <li>▪ Valorarlo y participar creativamente</li> <li>▪ Asumir con decisión y responsabilidad cada uno de los desafíos que propone</li> <li>▪ Proponer proyectos debidamente justificados en los que se potencie el ímpetu juvenil</li> <li>▪ Aprovechar los textos para educar en valores a los niños</li> </ul>

<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS PARA ENFRENTARLAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La violencia intrafamiliar en algunos hogares de los estudiantes</li> <li>▪ Influencia negativa de los medios de comunicación en los niños</li> <li>▪ Influencia negativa de ciertos sectores sociales en los niños</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Institucionalizar un Proyecto de Mediación Familiar</li> <li>▪ Enseñarles a discernir entre lo bueno y lo malo de los programas</li> <li>▪ Enseñarles a decir <b>no</b> a todo lo malo que les propongan</li> </ul>

*Fuente: Archivo del IPSB*

Para los fines de esta investigación esta matriz FODA contiene algunas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que no constan en la matriz general del IPSB. Se las ha incluido porque son parte de la realidad institucional y nos sirven para poder plantear la Propuesta de Mejora del Liderazgo Institucional en Valores.

Lo interesante de la matriz original del IPSB está en que incluye las estrategias aplicables para potenciar las fortalezas, para aprovechar las oportunidades, para superar las debilidades y para contrarrestar las amenazas. Esto no se estila en las matrices FODA y se la planteó de esa manera para facilitar la aplicación de las estrategias de mejoramiento de la calidad institucional en todos los ámbitos. Este valor agregado de la matriz fue de gran ayuda para los propósitos de la investigación y para el diseño del Proyecto de Mejora.

## 4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1 ENCUESTA A LOS DIRECTIVOS (Director y Subdirectora):

Tabla N° 8

#### FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

FORMA DE ORGANIZACIÓN	f	%
a. El director organiza las tareas en reunión trimestral	2	100
b. A través de los coordinadores de área		
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta a directivos

Los directivos coinciden en que la organización del trabajo se realiza con todo el personal del Instituto.

Tabla N° 9

#### ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

ASPECTOS TOMADOS EN CUENTA	f	%
a. El número de miembros de la institución		
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	100
c. Valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta a directivos

Los directivos afirman que el tamaño de la institución se mide por los resultados obtenidos en el proceso educativo.

Tabla N° 10

#### LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS

¿SE ENCUENTRAN EN UN MANUAL DE NORMAS?	f	%
a. Sí	2	100
b. No		
TOTAL		

Fuente: Encuesta a directivos

Los directivos consideran que el Reglamento Interno es su Manual de Normas

Tabla N° 11

**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

ESTÁ LIDERADO POR	f	%
El Director	2	100
El Consejo Técnico		
TOTAL		

Fuente: Encuesta a directivos

Según los directivos el clima de respeto y consenso dentro del Instituto, está liderado por el Director.

Tabla N° 12

**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

¿SE DELEGA LA TOMA DE DECISIONES?	f	%
a. Sí		
b. No	2	100
TOTAL		

Fuente: Encuesta a directivos

Los directivos no delegan la responsabilidad de la toma de decisiones.

Tabla N° 13

**LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO**

Orden	PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	La excelencia académica	2	100				
b	El desarrollo profesional de los docentes			2	100		
c	La capacitación continua de los docentes			2	100		
d	El trabajo en equipo	2	100				
e	La vivencia de valores institucionales y personales			2	100		
f	La participación de los padres de familia			2	100		
g	La delegación de autoridad a los grupos de decisión			2	100		

Fuente: Encuesta a directivos

Según los directivos, la administración y el liderazgo del Instituto siempre promueven la excelencia académica y el trabajo en equipo.

Tabla N° 14

**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Orden	Criterios	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas					2	100
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			2	100		
c	Se adquieren a partir de la experiencia			2	100		
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	100				
e	Se logran con capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	2	100				

Fuente: Encuesta a directivos

Los directivos coinciden en que las habilidades del liderazgo se logran sobre todo con estudios de gerencia y capacitación continua.

Tabla N° 15

**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

Orden	LOS DIRECTIVOS PROMUEVEN	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes, directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			2	100		
b	La disminución del número de estudiantes por aula					2	100
c	La mejora de los mecanismos de control	1	50				
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	2	100				

Fuente: Encuesta a directivos

Los directivos promueven sobre todo los ambientes cordiales de trabajo.

Tabla N° 16

**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	ORGANISMOS	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	<b>De dirección:</b> Dirección, Subdirección y Consejo Técnico	2	100				
b	<b>De gestión:</b> Secretaría, Colecturía (Tesorería)	2	100				
c	<b>De coordinación:</b> Coordinación general, coordinadores de área			2	100		
d	<b>Técnicos:</b> Departamentos, equipos docentes, áreas	2	100				
e	<b>Otros:</b> ¿Cuáles?						

Fuente: Encuesta a directivos

El Instituto cuenta con: Dirección, Subdirección, Consejo Técnico, Secretaría, Colecturía y Equipos Docentes.

Tabla N° 17

**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O JUNTA DE PROFESORES**

Orden	SE ENCARGA DE	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			2	100		
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	100				
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	100				
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			2	100		

Fuente: Encuesta a directivos

Según los directivos, el profesorado se encarga sobre todo de establecer las acciones necesarias para resolver sus conflictos de relación y mejorar el clima de convivencia del grupo.

Tabla N° 18

**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE	Sí		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia			2	100
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución			2	100
c	Elaborar la programación didáctica de la enseñanza de la materia o área correspondiente			2	100
d	Mantener actualizada la metodología			2	100
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros			2	100
f	Colaborar con el DOBE en la prevención y detección de problemas de aprendizaje			2	100
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.			2	100
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo			2	100
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas			2	100
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología			2	100

Fuente: Encuesta a directivos

Las respuestas evidencian que el Instituto no cuenta con departamentos.

Tabla N° 19

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	QUÉ FOMENTA LA GESTIÓN PEDAGÓGICA	Sí		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	2	100		

Fuente: Encuesta a directivos

Según los directivos, la gestión pedagógica diagnostica los problemas académicos y encuentra estrategias para resolverlos.

Tabla N° 20

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	ACCIONES DE PLANIFICACIÓN	Sí		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos			2	100
b	Plan estratégico	1	50	1	50
c	Plan Operativo Anual	2	100		
d	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes	2	100		

*Fuente: Encuesta a directivos*

Según los directivos, la planificación institucional está dirigida a organizar el trabajo del año y a la capacitación.

#### 4.2.2 ENCUESTA A LOS PROFESORES: (Total 18 profesores)

Tabla N° 21

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS DOCENTES

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder en el IPSB se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes.	7	39	7	39	4	22
2	El liderazgo en el IPSB está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio de las formas de trabajar en el aula.	8	44	9	50	1	6
3	La gerencia educativa del IPSB promueve en los padres y comunidad en general, la importancia de brindar un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	17	94	1	6		
4	Los directivos y docentes promueven la investigación educativa porque es un producto de la participación colectiva de docentes, estudiantes, familias y comunidad, con el fin de desarrollar y materializar las metas del Instituto.	9	50	6	33	3	17
5	Resistencia o escepticismo en los padres de familia a las innovaciones metodológicas.	1	6	9	50	8	44
6	Las decisiones sobre los cambios de metodologías de enseñanza-aprendizaje se toman en el equipo docente.	15	83	3	17		
7	En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	18	100				
8	Resistencia en los compañeros o autoridades cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje.	1	6	6	33	11	61
9	Me siento poco integrado/a en el Instituto y entre los compañeros.	2	11	5	28	11	61
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el Director del Instituto.			4	22	14	78
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades.	6	33	10	56	2	11
12	Me siento comprometido/a con las decisiones tomadas por el Director del Instituto.	14	78	4	22		
13	Los directivos mantienen liderazgo en la gestión académica.	7	39	10	55	1	6
14	Los directivos mantienen liderazgo en la gestión administrativa-financiera.	5	28	4	22	9	50
15	El Instituto organiza actividades de integración en los ámbitos: deportivo y socio-cultural, con la participación de la comunidad educativa.	18	100				
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	9	50	9	50		

Fuente: Encuestas al personal docente

Los profesores se pronuncian mayoritariamente afirmando que en su Instituto **siempre**:

- Los directivos se preocupan por brindar a los estudiantes un ambiente agradable y adecuado.
- Las decisiones de orden académico se toman entre directivos y docentes.
- Los valores constituyen el eje transversal de la formación estudiantil.
- Se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director.
- Se organizan actividades que promueven la participación de toda la comunidad educativa.

#### 4.2.3 ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES: (23 estudiantes de séptimo año)

Tabla N° 22

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES

#	Declaraciones	CA		A		D		CD	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El Director tiene en cuenta las opiniones de docentes y estudiantes.	13	56	8	35	2	9		
2	Las autoridades hablan más en vez de escuchar los problemas de los estudiantes.			7	30	8	35	8	35
3	El liderazgo conductual en la realización de tareas es el que más observo en el ambiente escolar.	14	61	9	39				
4	Rara vez se ponen en práctica nuevas ideas en las clases. Siempre se hace lo mismo.			4	17	8	35	11	48
5	En clase se espera que los alumnos hagamos el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	15	65	8	35				
6	Los maestros y maestras inician la clase con frases de motivación inculcándonos valores y virtudes, tomando en cuenta la realidad de nuestro entorno familiar y social.	11	48	9	39	2	9	1	4
7	Los profesores proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollemos en el aula y fuera de ella.	12	52	8	35	3	13		
8	Los métodos de enseñanza-aprendizaje se caracterizan por la innovación, variedad, participación e interacción con los docentes	11	48	8	35	4	17		
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			1	4	8	35	14	61
10	En las clases hay oportunidad para que los estudiantes opinemos	13	56	8	35	2	9		
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	15	65	8	35				
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	13	57					10	43
13	Los docentes están comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	13	57	10	43				
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	14	61	9	39				

Fuente: Encuestas a los estudiantes

Los estudiantes mayoritariamente están **completamente de acuerdo** en que en su Instituto:

- El Director sí tiene en cuenta el criterio de los profesores y estudiantes.
- El liderazgo conductual en las tareas es el que predomina.
- Se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo y en el mismo tiempo, sin tomar en cuenta las diferencias individuales.
- Los profesores proponen actividades innovadoras a los estudiantes.
- Los profesores sí dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión en el aula.
- Los profesores son quienes deciden qué se hace en el aula.
- Se aplica el trabajo grupal con monitoreo del docente.
- Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades institucionales.
- Los profesores le enseñan la ética y los valores con el ejemplo.

#### 4.2.4 ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA: (17 padres de familia 7mo.año)

Tabla N° 23

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA

#	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Los padres de familia somos tomados en cuenta en el momento de tomar decisiones importantes de orden administrativo.	3	18	10	59	4	23
2	Los padres de familia somos tomados en cuenta en el momento de tomar decisiones importantes de orden académico.	2	12	9	53	6	35
3	Los padres de familia somos tomados en cuenta en el momento de tomar decisiones importantes de orden pastoral.	14	82	2	12	1	6
4	Los padres de familia somos tomados en cuenta en las actividades especiales que se organizan.	16	94	1	6		
5	Los padres de familia participamos mayoritariamente y con entusiasmo en las actividades especiales que organiza el Instituto.	5	29	11	65	1	6
6	El Instituto ofrece un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	10	59	7	41		
7	Con la formación académica el Instituto ofrece a nuestros hijos/as una formación en la práctica de valores como eje transversal del currículo.	12	71	5	29		
8	La catequesis es un espacio de formación en la práctica de valores, para padres e hijos.	16	94	1	6		
9	El programa radial ha sido un instrumento de formación académica y en la práctica de valores para la comunidad educativa y para la sociedad.	15	88	2	12		
10	Los minutos iniciales de los días lunes sirven para educarnos en la práctica de valores.	14	82	3	18		
11	Las autoridades del Instituto dan buen ejemplo en la vivencia de los valores.	9	53	8	47		
12	Las maestras del Instituto dan buen ejemplo en la vivencia de los valores.	8	47	9	53		
13	Los padres de familia damos buen ejemplo en la vivencia de los valores.	7	41	10	59		
14	Los padres de familia tenemos dificultades en nuestras relaciones con las autoridades.			2	12	15	88
15	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades.	5	29	11	65	1	6
16	Los directivos del Instituto mantienen liderazgo en la gestión académica.	16	94	1	6		
17	Los directivos del Instituto mantienen liderazgo en la gestión administrativa.	12	71	5	29		
18	Los directivos del Instituto mantienen liderazgo en la gestión financiera.			1	6	16	94

Fuente: Encuestas a los padres de familia

Los padres de familia se pronuncian mayoritariamente afirmando que en su Instituto **siempre**:

- Son tomados en cuenta para tomar decisiones de orden pastoral.
- Son tomados en cuenta en las actividades extracurriculares.
- Se promueve y garantiza un ambiente agradable y adecuado de trabajo para sus hijos.
- La formación en la práctica de valores es el eje transversal de la formación estudiantil.
- La catequesis es un espacio privilegiado para la formación en valores éticos, tanto para los estudiantes como para los padres de familia.
- El programa radial es un espacio para la formación académica y ciudadana para la comunidad educativa y para la sociedad lojana.
- Los minutos iniciales del día lunes son espacios para educar en la práctica de valores a la comunidad educativa.
- Las autoridades dan buen ejemplo de vivencia de los valores.
- Los directivos mantienen su liderazgo en la gestión administrativa y académica.

#### 4.2.5 ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS:

Se entrevistó a los 2 directivos: Director y Subdirectora

Tabla N° 24

#### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

#	PREGUNTA	RESP. POSIT.	f	RESP. DÉBIL	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud? ¿En qué se diferencia de la información?	X	2		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	X	2		
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	X	2		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	X	2		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	X	2		
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	X	2		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	X	2		
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	X	2		

Fuente: Entrevistas a los directivos

En la entrevista los directivos del IPSB demostraron:

- Que diferencian bien los conceptos de información y comunicación.
- Que el Reglamento Interno contribuye al ejercicio del liderazgo.
- Que el diálogo es su primera herramienta para solucionar conflictos con el personal.
- Que conocen muy bien las características de un buen líder educativo.
- Que el liderazgo democrático es el que están ejerciendo en la institución.
- Que la puntualidad, honestidad, responsabilidad, disciplina y solidaridad son los valores que busca desarrollar el centro educativo.
- Que la puntualidad, honestidad, responsabilidad, disciplina y solidaridad son los valores que predominan en los profesores y estudiantes.
- Que el egoísmo, la deshonestidad y la injusticia son los antivalores que los preocupan.

#### 4.2.6 SÍNTESIS DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS:

Cuadro N° 7

#### PROBLEMAS OBSERVADOS AL TÉRMINO DE LA INVESTIGACIÓN

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFECTOS
<b>La no inclusión de los directivos en la administración del presupuesto institucional.</b>	Es un establecimiento particular administrado financieramente por una Compañía de Accionistas.	El liderazgo institucional se debilita al no poder tomar decisiones financieras.
	El presupuesto lo administra el Presidente y Gerente de la Compañía de Accionistas.	Los directivos del Instituto no son tomados en cuenta en la administración presupuestaria.
	Se lo administra como un negocio con criterio empresarial, pero no con fundamentos educativos.	Los proyectos educativos que demandan inversión no reciben el apoyo financiero.
<b>La no aplicación de la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la EGB del M.E.</b>	No se conoce el nuevo currículo por parte de los directivos y del personal docente del Instituto.	El Instituto perderá credibilidad ante los padres de familia por no actualizarse curricularmente.
	La capacitación del Ministerio de Educación no llega todavía a la educación particular.	En materia curricular, el Instituto se está quedando a la zaga de la educación fiscal.
	Aún no se ha emprendido en un proceso de capacitación curricular dentro del Instituto.	Se sigue aplicando el mismo currículo anterior, al margen del nuevo contexto educativo.
<b>Insuficiente infraestructura deportiva.</b>	El espacio de recreación es reducido para el número de estudiantes.	Los niños se sienten incómodos por la estrechez en el momento de la recreación.
	No hay financiamiento suficiente para adquirir un terreno adyacente y ampliar las canchas.	Los padres de familia reclaman por esta limitación institucional desde años anteriores.
	Dificultad de encontrar un terreno adyacente que se pueda adquirir a un costo razonable.	Las posibilidades de adquirir el terreno son nulas por los precios tan elevados.

*Fuente: Resultados de la investigación*

**5**

# **DISCUSIÓN**

## 5.1 DE LA ENCUESTA A LOS DIRECTIVOS

### 5.1.1 FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

La administración del instituto se fundamenta en la gestión porque, según sus dos directivos, es el Director quien coordina las tareas en una reunión general cada trimestre. Esto coincide con lo que afirma Óscar Barrios cuando sostiene que la gestión *“Es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán”*. Por lo tanto, planificar y coordinar las tareas institucionales desde la dirección, significa estar haciendo gestión.

### 5.1.2 ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Según el criterio de los dos directivos, el tamaño (la grandeza) del centro educativo lo miden por los resultados obtenidos, es decir, no por el tamaño de la infraestructura, por el número de estudiantes o el número de profesores, sino por la calidad del servicio educativo expresada en los resultados obtenidos, satisfaciendo las demandas de los usuarios. En efecto, así es como la ISO 9000 certifica la calidad de la gestión de una organización, considerando los niveles de eficiencia y eficacia con que se ha desarrollado la planificación, y el nivel de satisfacción del cliente. Ahora bien, la satisfacción del cliente (en este caso los padres de familia y los estudiantes), es relativa porque depende del concepto que tengan sobre la calidad de un servicio educativo. En Loja hay criterios divididos en cuanto a la calidad de una oferta educativa: unos valoran la calidad académica, otros la calidad administrativa, otros la formación integral, otros la infraestructura, otros el equipamiento, etc. Lo preocupante es que las instituciones educativas particulares no hacen más que “adaptarse a los gustos del cliente”, al margen de la calidad de la educación.

### **5.1.3 LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS**

Obviamente la respuesta tenía que ser afirmativa por cuanto el IPSB dispone de su Reglamento Interno en el que se definen las funciones y tareas del personal. Si la ISO 9000 define a la gestión como: *“Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”*, un Reglamento Interno, fundamentado en la legislación educativa, es un instrumento jurídico que sirve a los directivos para “organizar, coordinar y controlar las actividades” del centro educativo, asegurando su eficiencia y eficacia. Como dice José Pérez en su concepto de gestión: *“No se puede controlar aquello que no se mide y no se puede gestionar lo que no está bajo control”*. Para que algo esté bajo control, debe darse dentro de unas reglas claras y precisas, que en este caso están establecidas en el Reglamento Interno.

### **5.1.4 EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

La toma de decisiones es una de las responsabilidades más sensibles de la gestión escolar y debe contar con un clima de respeto y consenso, para evitar los conflictos como consecuencia de esas decisiones. Los directivos del IPSB consideran que el Director es quien lidera este clima ideal para tomar las decisiones institucionales y es importante que así sea porque ese es un signo de liderazgo en la gestión institucional. En el marco teórico comentábamos que la capacidad de gestión de un directivo se mide en primer lugar en la toma de decisiones inteligentes y estratégicas para mejorar la calidad de la organización. Decíamos que quien sabe tomar decisiones inteligentes y estratégicas en bien de la organización, tiene gran capacidad de gestión. Pero junto a esas decisiones inteligentes y estratégicas tiene que hacerse todas las diligencias y trámites que permitan concretar esas decisiones tomadas, hasta llevarlas al éxito. Una de estas estrategias es el clima de respeto y consenso en el personal para que las decisiones cuenten con el respaldo necesario.

### 5.1.5 DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Los directivos afirman que no se delega la toma de decisiones para resolver conflictos institucionales y eso es lo correcto, porque es responsabilidad del líder el manejo y solución de conflictos. Koontz y Wehrich definen al liderazgo como: *“La capacidad para usar el poder con eficacia y de modo responsable; capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes; capacidad para inspirar; y, capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.”* Una de esas responsabilidades de las que hablan estos expertos, es la solución de conflictos, y no se puede delegar a otras instancias, porque la dirección del centro educativo perdería la autoridad y el liderazgo.

### 5.1.6 LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO

Esta tabla nos muestra resultados un poco sorprendentes:

**Siempre** se promueve la excelencia académica y el trabajo en equipo y esto es obvio, puesto que la excelencia académica es el resultado del trabajo en equipo. Al igual que en el fútbol, no puede haber buenos resultados en un equipo cuando predominan los individualismos, los egoísmos, la desunión.

Sin embargo, **a veces** (no siempre) se promueve el desarrollo profesional de los docentes y su capacitación continua. Si siempre se promueve la excelencia académica, ¿cómo es que no siempre se promueve el desarrollo profesional y la capacitación continua de los docentes? ¿Acaso la excelencia académica se promueve con insuficiente desarrollo profesional y capacitación de los docentes? La respuesta de los directivos sorprende.

**A veces** (no siempre) se promueve la vivencia de valores institucionales y personales, la participación de los padres de familia, y la delegación de autoridad a los grupos de decisión. Estas respuestas reflejan que no siempre hay preocupación de los directivos por los valores y la participación de los padres de familia, lo cual no coincide con lo que los profesores, estudiantes y

padres de familia piensan de sus autoridades. Esto puede tener su razón: no siempre hay coincidencia entre “la forma como nos miramos nosotros mismos, y la forma como nos miran los demás”. La delegación de autoridad a los grupos de decisión sin duda se refiere al Consejo Técnico, organismo de máxima decisión del centro educativo donde se deben tomar ciertas decisiones que no son facultad exclusiva de los directivos.

### 5.1.7 HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Los dos directivos coinciden en que las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución no son innatas. Según este criterio parecería que piensan que el liderazgo no nace, sino que se hace. Es un punto de vista diferente al nuestro, pues habíamos dicho que el líder nace con cualidades especiales y se hace desde la preparación y experiencia. De no ser así, ¿cómo es que a los líderes se los comienza a identificar desde la niñez? ¿No hemos visto niños que comandan a otros, se hacen seguir y llevan a sus seguidores a realizar las actividades lúdicas que ellos quieren?

Los directivos afirman que **a veces** las habilidades de liderazgo se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo y a partir de la experiencia. Esta afirmación, si bien no contradice totalmente su primer criterio de que estas habilidades no son innatas sino que se van adquiriendo con el estudio y la experiencia, deja entrever que **no siempre** se aprende en base al estudio y la experiencia. No obstante, las dos últimas respuestas reflejan que para ellos **siempre** se adquieren las habilidades de liderazgo con estudios de gerencia y con capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión. Coincide este criterio en parte con el nuestro cuando afirmábamos que el líder nace con cualidades especiales y se hace desde la preparación y experiencia.

Lo que preocupa es el criterio de que **“a veces”** se logran las habilidades de liderazgo estudiando las teorías sobre este tema y que **“siempre”** se logran las habilidades de liderazgo estudiando lo que es la gerencia. Pienso que se confunde la gerencia con el liderazgo. Recordemos ese pensamiento

incuestionable de Robbins: *“No todos los administradores (gerentes) son líderes; no todos los líderes son administradores (gerentes)”*.

#### 5.1.8 PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Las dos autoridades manifiestan que **a veces se usa la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para determinar qué les falta mejorar**. Esto es bueno porque además de estimular las fortalezas del desempeño, sirve también para superar las debilidades proponiendo estrategias para mejorar.

En lo referente a **la disminución del número de estudiantes por aula** manifiestan que **nunca lo hacen** y esa respuesta tiene una explicación: probablemente entendieron que la disminución de estudiantes significa perder ingresos por matrícula y colegiatura, pues una institución particular siempre busca incrementar el número de estudiantes. La respuesta debía ser exactamente lo contrario, porque en este centro educativo **siempre** se mantiene un número máximo de 20 estudiantes por aula, justamente para garantizar la calidad del servicio educativo, lo que no sucede en los establecimientos fiscales, donde se llenan las aulas hasta con 50 o más estudiantes, conspirando contra la pedagogía más elemental.

En cuanto a **la mejora de los mecanismos de control**, sólo uno de los directivos manifiesta que **siempre** se promueve, mientras que el otro **no contesta**. Aquí vemos dos cosmovisiones diferentes en los directivos sobre el liderazgo: la una desde **un clima de confianza** en el personal y la otra desde **el control**.

Los dos directivos coinciden en que **siempre se promueven los ambientes cordiales de trabajo**, medida inteligente que revela un liderazgo democrático basado en las buenas relaciones entre el líder y los liderados, coincidiendo con el concepto del diccionario enciclopédico Salvat que, al referirse al liderazgo sostiene que es: *“la relación entre la personalidad del líder y la personalidad del grupo en el que ejerce su liderazgo”*. Esta relación tiene que

ser de cordialidad como lo afirman los dos directivos del Instituto. Ahora bien, lo curioso es que uno de ellos basa la gestión en el control y éste no necesariamente es caldo de cultivo para la cordialidad, porque como dice Manuel Guillén: *“El líder posee autoridad, pero su influencia en el comportamiento de los demás va más allá de lo exigible formalmente. En realidad, líder es aquella persona que conduce a otras en libertad”*. En esta visión del liderazgo en el contexto de la libertad, ¿Qué espacio le queda al control?

### 5.1.9 ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

El IPSB cuenta con autoridades, dependencias y organismos mínimos establecidos en la legislación educativa para garantizar su buen funcionamiento: Dirección, Subdirección, Consejo Técnico, Secretaría, Colecturía, Equipos Docentes y Áreas. No existen departamentos porque es un establecimiento de educación básica, hasta séptimo año. La Coordinación Académica la ejerce la Subdirectora y no hay un organismo específico para ello con funcionamiento permanente. Por ello se le ha ubicado en el casillero de **“a veces”**.

### 5.1.10 ACTIVIDADES DE LA JUNTA DE PROFESORES

Según los directivos, la junta general de profesores **a veces** hace la evaluación y seguimiento global de los estudiantes, y la coordinación de las actividades de enseñanza-aprendizaje que se proponga a los alumnos; es decir, no siempre. Esto es preocupante porque significa que no hay un proceso sistemático de seguimiento de los procesos y resultados del aprendizaje por parte de los protagonistas.

Lo alentador de los siguientes resultados es que la Junta de Profesores **siempre** establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y también **siempre** trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo, con el fin de establecer las medidas oportunas para resolverlos. Esto revela que hay preocupación, no sólo en los directivos, sino también en el personal docente por mejorar el clima de

convivencia y resolver los conflictos. Sin embargo, en una respuesta anterior (tabla 5) los directivos se contradicen y manifiestan que no delegan su autoridad para la toma de decisiones en la solución de conflictos.

#### **5.1.11 LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Todas las respuestas son negativas porque en los establecimientos de educación básica hasta el séptimo año, no existen departamentos según lo determina la legislación educativa.

#### **5.1.12 LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Los directivos manifiestan que la gestión pedagógica en el Centro Educativo sí fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Esto es muy alentador, porque significa que el centro educativo está trabajando en función del currículo comunitario, yendo más allá de las aulas escolares con su proceso de formación en la práctica de valores. El programa radial es una respuesta a las necesidades de formación del entorno social del centro educativo y llega a toda la provincia de Loja.

#### **5.1.13 MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Los directivos manifiestan que no se está haciendo una reingeniería de procesos en el Instituto, lo cual sería recomendable, en la medida en que participe toda la comunidad educativa, comenzando por los propietarios de la Compañía, quienes necesitan involucrarse más en la realidad institucional para entenderla, valorarla y apoyarla.

En relación con el Plan Estratégico los criterios están divididos, seguramente porque está en proceso de elaboración y no es una evidencia concreta todavía. Sobre el Plan Operativo Anual y los proyectos de capacitación dirigidos a directivos y profesores, los dos directivos coinciden en que sí disponen de estos instrumentos de planificación.

## 5.2 DE LA ENCUESTA A LOS DOCENTES

### 5.2.1 EL ROL DEL DOCENTE

En relación con el rol del docente y la posibilidad de cuestionar las órdenes de las autoridades, los criterios están divididos. El 39 % de los profesores afirman que **siempre** se les permite y otro 39 % que sólo **a veces** se les permite. Esto refleja que hay dos formas distintas de mirar una misma realidad. El 22 % afirma que **nunca** se les permite y debe tener razones especiales o particulares para ello.

### 5.2.2 EL LIDERAZGO VINCULADO A LA INNOVACIÓN

Sobre la vinculación del liderazgo con la innovación, el cambio y el cuestionamiento de las formas habituales de trabajar en el aula, el 44 % de los profesores afirma que **siempre** se da, mientras que el 50 % afirma que sólo **a veces**. Así mismo se refleja un criterio dividido y depende de las áreas y los años en los que trabajan los profesores. Probablemente en unas áreas sí se da esa vinculación, mientras en otras no.

### 5.2.3 EL AMBIENTE DE ESTUDIO

El 94 % de los profesores (casi todos) ratifican que la gerencia educativa del Instituto **siempre** promueve en los padres, representantes y comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Esta actitud de las autoridades del Instituto refleja un liderazgo basado en el clima organizacional adecuado para que el estudio y el trabajo sean eficientes y eficaces y para que la institución se fortalezca, siga adelante y se mantenga incólume, a pesar de las adversidades que deba afrontar. Caso contrario, correría el riesgo de caer en la *entropía* definida por CHIAVENATO I. (2007) como “*El proceso mediante el cual toda forma organizada tiende al agotamiento, a la desorganización, a la desintegración y, finalmente, a la muerte*” (p.15).

#### **5.2.4 LA INVESTIGACIÓN PARTICIPATIVA**

El 50 % del personal docente afirma que los directivos y docentes **siempre** promueven la investigación participativa a nivel de la comunidad educativa, pero el 33 % considera que solamente **a veces** y el 17 % que **nunca**. Todo depende de qué es lo que se entiende por investigación participativa. Puede ser que sí la haya, pero no se la identifica, o que simplemente se la confunda con otro tipo de actividades escolares. Lo que sí es verdad es que el Instituto realiza campañas de investigación biográfica sobre el patrono institucional Simón Bolívar, involucrando en este proceso investigativo a las maestras, a los niños y a los padres de familia.

#### **5.2.5 RESISTENCIA DE LOS PADRES DE FAMILIA**

El 50 % del profesorado informa que **a veces** hay resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta aplicar nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo el 44 % dice que **nunca** hay esa resistencia. Esto depende del área y del año en que trabaja cada maestra. Las reacciones de los padres de familia dependen también de la pertinencia de esos nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje y de que ellos conozcan y valoren el beneficio que les presta a sus hijos. Hay un conflicto difícil de superar entre la necesidad de innovar las metodologías y la necesidad de satisfacer el anhelo de los padres de familia, que son quienes pagan las colegiaturas para sostener el establecimiento particular. La institución debe tomar decisiones académicas, pero justificándolas plenamente para no causar resistencia en los padres de familia.

#### **5.2.6 DECISIONES PEDAGÓGICAS EN EL EQUIPO DOCENTE**

El 83 % del profesorado manifiesta que las decisiones sobre los cambios de metodologías de enseñanza-aprendizaje **siempre** se toman en el equipo docente, realidad muy importante porque demuestra que hay evaluación permanente de la marcha académica del Instituto y se están tomando decisiones para mejorar el proceso de aprendizaje.

## 5.2.7 LOS VALORES COMO EJE TRANSVERSAL

El 100 % del personal docente afirma que en el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores siempre son el eje transversal de la formación integral del estudiante. Este es un valor agregado sumamente importante que tiene la institución y del cual son conscientes también los directivos, los estudiantes y los padres de familia. Esto refleja un liderazgo fundamentado en los valores, no solo a nivel administrativo, sino también académico. En la persona de cada uno de los directivos y profesores del IPSB, que se esmeran por educar en valores, se confirma lo que manifiesta Manuel Guillén Parra (2006), al referirse a la ética en el trabajo y en la organización: *“Un buen profesional lo será en la medida en que ejerza su trabajo siguiendo la lógica de ambas dimensiones: la científico-técnica y la ética”* (p. 29).

## 5.2.8 RESISTENCIA A LAS PROPUESTAS INDIVIDUALES

El 61 % del personal docente manifiesta que nunca encuentra resistencia en los compañeros o autoridades cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje. Un 33 % manifiesta que esto le ocurre a veces. Los cambios de paradigmas generan una natural resistencia en el ser humano, pero si son pertinentes no debería ocurrir aquello, sobre todo cuando afectan solamente a la persona que los va a experimentar y a los niños con los que trabaja. La resistencia se explica cuando estos cambios significan más trabajo para los demás, y se justifica cuando esos cambios no proceden y van a afectar a los niños.

## 5.2.9 LA INTEGRACIÓN A LA COMUNIDAD EDUCATIVA

El 61 % de los profesores dice que nunca se ha sentido poco integrado/a en el Instituto y entre los compañeros. Un 28 % manifiesta que esto le ocurre a veces. Aquí se nota un buen proceso de integración del personal docente, a pesar de que son pocos los espacios libres para que se produzca esa integración. Un paseo, una reunión informal, un momento de descanso y esparcimiento son las mejores oportunidades para fomentar la integración entre compañeros de trabajo. Lograr la integración casi solamente en el arduo

bregar diario del trabajo, cuando hay el riesgo de estar tensos, es un gran mérito institucional y de cada una de las personas.

#### **5.2.10 DESACUERDO CON EL DIRECTOR**

El 78 % confirma que nunca hay un desacuerdo continuo en las relaciones con el Director del Instituto. Solo un 22 % dice que a veces. Aquí se refleja la realidad que vive el Instituto en cuanto al estilo de liderazgo del Director y la capacidad de respuesta que le da el personal que trabaja junto a él. Como dice Chiavenato, se nota que el personal no sólo trabaja en el Instituto por causa de un contrato legal, sino y sobre todo porque hay un contrato psicológico (moral) que, aunque no se lo escribe ni se lo firma en papeles, se lo respeta y compromete a las partes: tanto al Director como a cada uno de los maestros.

#### **5.2.11 ADMIRACIÓN DEL LIDERAZGO Y GESTIÓN INSTITUCIONAL**

El 56 % del profesorado admira a veces el liderazgo y gestión de las autoridades del Instituto y el 32 % lo hace siempre. En primer lugar esto refleja que sí hay signos evidentes de liderazgo y gestión en las autoridades del Instituto, razón por la cual se lo admira siempre y a veces. Nadie puede admirar lo que no conoce, lo que no ve. En segundo lugar, la forma de hacer una lectura de la realidad varía según la capacidad interpretativa y según las motivaciones del fuero interno de la persona. Recordemos que un vaso “medio lleno” de agua puede ser visto como “medio vacío” cuando se tiene motivaciones negativas; todo depende de la óptica con que se lo mire. Muchas veces no dimensionamos suficientemente el valor de las personas o podemos llegar a sobredimensionarlas. En el primer caso puede haber egoísmos ocultos y, en el segundo caso puede haber intereses ocultos.

#### **5.2.12 COMPROMISO CON LAS DECISIONES**

El 78 % del profesorado manifiesta sentirse totalmente comprometido con las decisiones tomadas por el Director del Instituto, mientras que el 22 % se siente parcialmente comprometido. Estos datos confirman el análisis del numeral 11, pues, si hay un compromiso con las decisiones del Director,

significa que hay liderazgo y buena capacidad de gestión. La pregunta era muy puntual y se refería al “compromiso”, no a “la obligación de obedecer”. Una cosa es “obedecer órdenes” y otra muy distinta “sentirse comprometido” con un proyecto institucional. Probablemente estamos frente a un liderazgo carismático, que Max Weber (1947) lo define como: *“Aquel en el que el líder puede ver una misión o un curso de acción trascendental sin ayuda de otra persona, que no sólo es capaz de atraer a los seguidores potenciales, sino de impulsarlos a actuar sobre esta misión o curso de acción, alentando en ellos, con sus acciones, la creencia de que tiene dones extraordinarios”*.

### 5.2.13 LIDERAZGO EN LA GESTIÓN ACADÉMICA

El 39 % del profesorado manifiesta que los directivos del Instituto siempre mantienen liderazgo en la gestión académica, mientras que el 55 % cree que sólo a veces. Aquí hay una realidad que debemos considerar: en la actual administración la gestión académica está fundamentalmente bajo la responsabilidad de la Subdirectora. El Director es responsable de la gestión administrativa. Entonces, los criterios del profesorado van dirigidos directamente a la gestión académica cumplida por la Subdirectora. Que el 55 % del profesorado sienta que sólo a veces nota el liderazgo de la Subdirectora en la gestión académica significa que probablemente le hace falta clarificar un proyecto académico y liderar los procesos de capacitación docente en función de ese proyecto. Esto tiene relación con lo que afirmábamos en el marco teórico sobre una de las cinco razones por las que un líder tiene seguidores: *“La gente sigue al líder porque sabe qué hacer y cómo hacerlo, demostrándolo en su competencia profesional, en el testimonio de su trabajo, y en la calidad de los procesos desarrollados y los resultados obtenidos”*.

### 5.2.14 LIDERAZGO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

El 28 % del profesorado manifiesta que los directivos del Instituto mantienen siempre el liderazgo en la gestión administrativa-financiera. El 22 % considera que sólo a veces y el 50 % restante considera que nunca mantienen ese liderazgo. Aquí hay un problema de dispersión de la respuesta

porque el ítem integró la gestión administrativa y financiera como un todo, tal y como debe ser. Mientras tanto, en el IPSB el Director sólo tiene autoridad para la gestión administrativa, no para la gestión financiera, pues la Compañía propietaria administra las finanzas a través de la Presidencia y Gerencia, con el apoyo técnico de una Contadora. Por lo tanto, ese “nunca” del 50 % del profesorado tiene toda la razón, si se refiere a la gestión financiera. Así mismo, ese “siempre” del 28 % también tiene toda la razón, si se refiere a la gestión administrativa.

### 5.2.15 ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN COMUNITARIA

El 100 % del profesorado afirma categóricamente que el Instituto **siempre** organiza actividades de integración en los ámbitos: deportivo y socio-cultural, con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. Esto refleja un proceso integrador de toda la comunidad educativa alrededor de un liderazgo que propone actividades participativas y que se encuadra dentro de uno de los estilos de liderazgo investigados por la Universidades de Michigán y Ohio (1940-1950) cuando afirman que hay un *“liderazgo centrado en los empleados, ejercido por líderes a quienes les preocupa primero las personas, la satisfacción de sus necesidades e intereses, el ambiente de trabajo, el clima laboral, las relaciones humanas, en suma, la armonía institucional”*.

### 5.2.16 PREDOMINIO DE LOS VALORES EN LAS DECISIONES

El 50 % del profesorado considera que **siempre** los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, mientras que el otro 50 % considera que sólo **a veces**. Estos dos criterios divididos equitativamente ratifican el predominio de los valores en las decisiones tomadas por los directivos y profesores. La diferencia entre considerarlo “siempre” y “a veces” radica en que el ítem incluyó dos variables que dificultan la respuesta. Puede ser que haya más predominio de los valores en las decisiones de los directivos o de los profesores, pero, como se incluye a las dos partes en el mismo ítem, esto hace que ese 50 % del profesorado dude al responder “siempre” y, en un ejercicio de discernimiento más matemático opte por el “a

veces”. De hecho, en la Tabla 6 los directivos manifiestan que “**a veces** la administración y el liderazgo del Instituto promueve la vivencia de valores institucionales y personales”. Probablemente ahí se explica la razón de la respuesta del profesorado.

### **5.3 DE LA ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES**

Las respuestas que se pidió a los estudiantes están divididas en cuatro opciones: CA (completamente de acuerdo); A (de acuerdo); D (en desacuerdo); y CD (completamente en desacuerdo). Esto dificultó la comprensión de los estudiantes en el momento de consignar sus respuestas y no sabían exactamente el alcance de cada una de las opciones, porque es un lenguaje poco familiar para ellos (eran de séptimo año, cuyas edades estaban entre 11 y 12 años). Hubo que hacer una explicación con el fin de clarificarles el significado que tiene cada una de las opciones. Hubiera sido preferible mantener las mismas opciones más comunes de respuesta que se les dio a los profesores (siempre-a veces-nunca), tal y como lo hicimos al diseñar la encuesta a los padres de familia.

#### **5.3.1 RECEPTIVIDAD DEL DIRECTOR HACIA LOS DOCENTES Y ESTUDIANTES**

El 56 % de los estudiantes manifiesta estar completamente de acuerdo en que el Director sí tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. El 35 % dice estar de acuerdo con esta aseveración. Este 91 % confirma que hay un auténtico liderazgo tal y como lo señalan SELM Leo Van y otros (2008): *“En general, la aplicación del principio de liderazgo permite tener en cuenta las necesidades de todas las partes interesadas (cliente, propietarios, empleados, suministradores, financieros, comunidades locales y el conjunto de la sociedad).*

### **5.3.2 CAPACIDAD DE ESCUCHA DE LAS AUTORIDADES**

El 30 % de los estudiantes manifiesta estar de acuerdo en que las autoridades hablan más en vez de escuchar los problemas de los estudiantes. El 35 % dice estar en desacuerdo y el otro 35 % completamente en desacuerdo con esta afirmación. Aquí se nota que los estudiantes en un 70 % no consideran que las autoridades se nieguen a escucharlos, lo cual significa que estamos frente a un liderazgo que sabe escuchar a los más pequeños, atiende sus inquietudes y da soluciones pertinentes. Se ratifica lo aseverado en el numeral anterior sobre la existencia de un auténtico liderazgo, tal y como lo sostienen SELM Leo Vam y otros (2008).

### **5.3.3 LIDERAZGO CONDUCTUAL EN LAS TAREAS**

El 61 % de los estudiantes está completamente de acuerdo en que el liderazgo conductual en la realización de tareas es el que más se observa cotidianamente en el ambiente escolar. El 39 % está de acuerdo con esta afirmación. Esto revela que las tareas realizadas por los estudiantes son grupales, donde se puede evidenciar signos de liderazgo, los mismos que son valorados por las maestras y las autoridades. Es de esperarse que estos signos de liderazgo no sólo estén siendo observados, sino también estimulados para que se vayan perfilando los nuevos líderes que requiere Loja y el país.

### **5.3.4 CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS CLASES**

El 35 % de los estudiantes están en desacuerdo en que rara vez se ponen en práctica nuevas ideas en las clases y siempre se hace lo mismo. El 48 % está completamente en desacuerdo con esta aseveración. Estas respuestas reflejan que el 83 % de los estudiantes valoran el trabajo de sus maestras y lo consideran creativo, dinámico, innovador, variado, diverso, no rutinario. Este es otro signo de liderazgo institucional que está siendo valorado por los estudiantes.

### 5.3.5 CONSIDERACIÓN DE LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES

El 65 % de los estudiantes está completamente de acuerdo que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo. El 35 % dice estar de acuerdo con esta afirmación. El 100 % de los estudiantes hacen notar que las maestras no están considerando las diferencias individuales de los estudiantes, tanto en sus aptitudes, en sus ritmos de aprendizaje y en su capacidad de respuesta. Significa que se está tratando a todos los estudiantes por igual, como si fuera un paralelo homogéneo, lo cual es un error pedagógico. Aquí tenemos un elemento a considerar en la Propuesta de Mejora que se debe plantear al Instituto.

### 5.3.6 MOTIVACIÓN EN VALORES Y VIRTUDES

El 48 % de los estudiantes está completamente de acuerdo en que los maestros y maestras inician la clase con frases de motivación, inculcándoles valores y virtudes y tomando en cuenta la realidad de su entorno familiar y comunitario. El 39 % está de acuerdo con esta afirmación. Esto refleja una campaña institucional de educación en la práctica de valores en cada aula y en cada clase. Esto refleja que hay un liderazgo institucional a nivel de dirección, subdirección y docentes, fundamentado en los valores, tal y como se espera de un centro educativo. Estos datos ratifican lo que afirmamos en la ponencia sobre los valores y la educación:

*Debemos tener muy clara la diferencia entre **instruir y educar**; entre **adiestrar y formar**; entre **amaestrar y enseñar a discernir**, entre **domesticar y enseñar a ser persona**, con personalidad definida e incólume. Una educación que centra su trabajo en el adiestramiento, la instrucción, el amaestramiento, o la domesticación, está muy lejos de cumplir el noble propósito de **formar integralmente al ser humano**. El ser humano no sólo es cognición y locomoción, sino también emoción y espiritualidad. El desarrollo psicomotriz e intelectual, sin pasarlo por el filtro de la inteligencia emocional y espiritual, termina **creando monstruos** para sí mismos, para su familia, para la sociedad y para la humanidad entera. El dominio científico sin ética, termina generando **ciencia sin conciencia**. El dominio de destrezas psicomotoras e intelectuales al margen de la ética, termina generando **tecnología para destruir el mundo**.*

### 5.3.7 ACTIVIDADES INNOVADORAS EN EL AULA

El 52 % de los estudiantes está completamente de acuerdo en que los profesores proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen en el aula y fuera de ella. El 35 % está de acuerdo con esta afirmación. Estas respuestas coinciden con las del numeral 4 en el que los estudiantes valoran la creatividad de las maestras al proponerles actividades variadas e innovadoras.

### 5.3.8 RIQUEZA METODOLÓGICA Y PARTICIPACIÓN EN EL AULA

El 48 % de los estudiantes está completamente de acuerdo en que los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. El 35 % está de acuerdo con esa afirmación, mientras que el 17 % está en desacuerdo. Esto significa que el 83 % ve muy bien el desempeño docente, la creatividad metodológica, la dinámica de la participación estudiantil y la interacción con los maestros. Estamos frente a un liderazgo docente que se evidencia en la diversidad de competencias académicas que respaldan el trabajo del profesorado en el aula, tales como motivaciones y metodologías adecuadas a las necesidades e intereses de los estudiantes.

### 5.3.9 INTERÉS DOCENTE EN LOS PROBLEMAS ESTUDIANTILES

El 61 % de los estudiantes está completamente en desacuerdo en que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. El 35 % está en desacuerdo con esta afirmación. Esto nos demuestra que el 96 % rechaza toda posibilidad de afirmar que hay indiferencia del personal docente frente a sus problemas. Al contrario, valoran el gran interés que evidencian sus profesores en los problemas estudiantiles, con el fin de comprenderlos y ayudar a resolverlos. Podríamos considerarlo un “*LIDERAZGO CENTRADO EN LOS EMPLEADOS*”, según la clasificación de las universidades de Michigán y Ohio, que lo definieron como el liderazgo “*ejercido por líderes a quienes les preocupa primero las personas, la satisfacción de sus*

*necesidades e intereses, el ambiente de trabajo, el clima laboral, las relaciones humanas, en suma, la armonía institucional”.*

### **5.3.10 OPORTUNIDAD PARA QUE LOS ESTUDIANTES OPINEN**

El 56 % de los estudiantes está completamente de acuerdo cuando se afirma que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. El 35 % está de acuerdo con esta aseveración. Sumando los dos criterios se entiende que el 91 % de los estudiantes considera que los docentes sí les dan oportunidad para expresar su opinión en las clases. Aquí evidenciamos un “*LIDERAZGO DEMOCRÁTICO*”, según los estudios de la Universidad de Iowa, que lo define como un liderazgo “*ejercido por líderes que alientan la participación de los trabajadores en sus decisiones, trabajan con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisan muy de cerca a los empleados*”.

### **5.3.11 DECISIONES SOBRE EL TRABAJO EN CLASE**

El 65 % de los estudiantes está completamente de acuerdo cuando se afirma que es el profesor quien decide qué se hace en la clase. El 35 % restante manifiesta estar de acuerdo con que esto es verdad. Obviamente estamos en un centro educativo de niños, donde se puede construir consensos con ellos preguntándoles qué es lo que quieren aprender, pero no están en un nivel de madurez como para que siempre se proceda de esa manera. Hay un currículo que seguir, un texto que trabajar, unos contenidos que tratar y en ese contexto normativo el estudiante no tiene la palabra. De hecho, ni siquiera a nivel universitario al estudiante se le consulta qué es lo que necesita saber dentro de una carrera por la que ha optado, simplemente se le aplica el currículo establecido, esté de acuerdo o no el estudiante. Por ejemplo, en nuestra maestría dirigida a directivos de instituciones educativas, se nos dieron dos asignaturas propias para estudiantes de Contabilidad y Auditoría o para quienes ejercen funciones de Contadores o Colectores. ¿A quién le importó nuestro desacuerdo?

Lo que sí se puede convenir con los estudiantes es la aplicación de metodologías de motivación y aprendizaje que respondan a sus necesidades y expectativas. Sobre esto ya se pronunciaron los estudiantes en el numeral 8 y manifestaron que los profesores tienen riqueza y variedad metodológica que les agrada.

### **5.3.12 TRABAJO EN EQUIPO CON INSTRUCCIONES CLARAS**

El 57 % de los estudiantes manifiestan estar completamente de acuerdo cuando se afirma que en el aula se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. Curiosamente el 43 % restante manifiesta estar completamente en desacuerdo con esta aseveración. Aquí hay dos posiciones contrapuestas, en porcentajes relativamente equilibrados, que nos llevan a varias lecturas: la posibilidad de que se estén aplicando técnicas de trabajo grupal con instrucciones claras y participación de los docentes, según lo manifiesta el 57 %, pero hay un 43 % que da lugar a pensar en la posibilidad de que no todos los profesores estén aplicando técnicas de trabajo grupal; que sí las aplican, pero con instrucciones no muy claras para los niños; o que se aplican técnicas de trabajo grupal con instrucciones claras, pero sin participación de los docentes. Cuando en un mismo ítem hay variables, se dificulta la comprensión de lo que se pregunta (más aún si son niños) y se dificulta también la interpretación de los resultados.

### **5.3.13 CÓMO VEN EL NIVEL DE COMPROMISO DE LOS DOCENTES**

El 57 % de los estudiantes está completamente de acuerdo cuando se afirma que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. El 47 % restante dice estar de acuerdo con esta aseveración. Estas respuestas nos revelan un 100 % de acuerdo estudiantil en el gran nivel de compromiso que observan en los docentes con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

SELM Leo Van y otros afirman que *“Los líderes son los encargados de establecer la unidad de acción y los objetivos comunes de la organización.*

*Para ello deben crear y mantener un ambiente en el que todo el mundo se sienta plenamente implicado en la consecución de los objetivos de la organización".* La respuesta de los niños revela que hay liderazgo en el Instituto y que ha logrado generar un gran compromiso de adhesión y trabajo en el personal docente, tal y como lo dicen estos expertos en el estudio del liderazgo.

#### **5.3.14 ENSEÑANZA DE LOS VALORES CON EL EJEMPLO**

El 61 % de los estudiantes manifiesta que está completamente de acuerdo en que se los está educando en valores a partir del ejemplo de los docentes. El 39 % dice estar de acuerdo con esta afirmación. Aquí podemos notar que el 100 % de los estudiantes valora el testimonio de vida que les da el personal docente en la práctica de valores, motivándolos seguramente a imitarlos. Esta es una de las más grandes fortalezas que tiene el IPSB, porque es sabido que el mejor maestro es el ejemplo. Los estudiantes de hoy (aún los niños) no hacen mucho caso de las palabras repetidas a diario, de los discursos bien estructurados, de los consejos cargados de buenas intenciones o de los sermones de regañamiento. Los estudiantes de hoy aprenden mejor los valores cuando los ven en sus maestros, cuando se les demuestra con el ejemplo, con el testimonio de vida. Este es el mejor liderazgo que podemos observar en este centro educativo y se ubica en la categoría del *liderazgo carismático*, que según Max Weber *"Es aquel en el que el líder puede ver una misión o un curso de acción trascendental sin ayuda de otra persona, que no sólo es capaz de atraer a los seguidores potenciales, sino de impulsarlos a actuar sobre esta misión o curso de acción, alentando en ellos, con sus acciones, la creencia de que tiene dones extraordinarios"* Es el liderazgo ejercido por los grandes personajes de la historia como: Jesús, Gahndi, San Francisco de Asís, Santo Domingo de Guzmán, la Beata Teresa de Calcuta, Mons. Leonidas Proaño, etc. Su liderazgo no era de palabras rimbombantes, sino de un actuar coherente con lo que predicaron.

## **5.4 DE LA ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA**

### **5.4.1 PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS**

El 59 % de los padres de familia considera que sólo a veces son tomados en cuenta por las autoridades en el momento de tomar decisiones importantes de orden administrativo. El 23 % contesta que nunca son tomados en cuenta, mientras que el 18 % responde que siempre se los toma en cuenta. La toma de decisiones de orden administrativo tiene sus particularidades que es necesario considerar:

Si son decisiones que van a afectar a los padres de familia, como por ejemplo el alza de pensiones, es obvio que no hay como consultarles para esa decisión porque no estarán de acuerdo. Pero, si son decisiones que no les van a incomodar, como por ejemplo, la aprobación del Reglamento Interno o del PEI, en donde es imprescindible y muy importante su opinión, se los tomará en cuenta para esa decisión.

Entonces, quienes respondieron mayoritariamente que sólo a veces se los toma en cuenta, probablemente están reflejando esa realidad institucional señalada en el párrafo anterior. Quienes dicen que siempre, puede ser que tengan bien claro que no todas las decisiones administrativas corresponde consultarles. Quienes respondieron que nunca, probablemente guardan algún resentimiento por alguna propuesta que hicieron de orden administrativo y que lamentablemente no fue tomada en cuenta.

### **5.4.2 PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES ACADÉMICAS**

El 53 % de los padres de familia responde que sólo a veces son tomados en cuenta por las autoridades en el momento de tomar decisiones importantes de orden académico. El 35 % dice que nunca se los toma en cuenta y sólo el 12 % considera que siempre son tomados en cuenta. Con el mismo razonamiento anterior debemos afirmar que las decisiones académicas son más delicadas todavía porque corresponden a la legislación educativa, a las

normas del Ministerio de Educación y al paradigma pedagógico que decidió adoptar el Instituto. Los padres de familia no tienen mucho que aportar en un contexto poco afín a ellos y que ya está establecido, a menos que sean docentes o tengan experiencia en educación.

#### **5.4.3 PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES PASTORALES**

El 82 % de los padres de familia responden que siempre son tomados en cuenta por las autoridades en el momento de tomar decisiones importantes de orden pastoral. Un 12 % manifiesta que sólo a veces se los toma en cuenta. Aquí hay una gran diferencia con las respuestas anteriores y la explicación es sencilla. La pastoral educativa compromete directamente a los padres de familia, porque gira alrededor de la catequesis preparatoria para que sus hijos reciban los sacramentos de iniciación. Obviamente para algunas decisiones de este orden, el Instituto debe contar con el parecer de los padres de familia. Se exceptúan los casos relacionados con el programa de catequesis y las cuestiones litúrgicas establecidas por la Diócesis.

Fundamentados en los resultados de los tres primeros ítems de la encuesta podemos inferir que el Instituto se conduce con un liderazgo democrático, tal y como lo concibe la Universidad de Iowa: *“El liderazgo democrático es ejercido por líderes que alientan la participación de los trabajadores en sus decisiones, trabajan con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisan muy de cerca a los empleados”*.

#### **5.4.4 PARTICIPACIÓN EN LAS ACTIVIDADES INSTITUCIONALES**

El 94 % de los padres de familia manifiestan que siempre son tomados en cuenta por las autoridades en las actividades especiales que organiza el Instituto. Esto demuestra que hay una gran disposición del Instituto para abrir espacios de participación de los padres de familia en actividades extracurriculares diversas. En verdad, se organizan actividades académicas, culturales, deportivas y sociales con la participación de los padres de familia, ya como invitados para apreciar los aprendizajes de sus hijos, o como protagonistas de esas actividades.

Desde estos resultados podríamos identificar un liderazgo participativo, que según Loussier y Achua es a *“El liderazgo adecuado cuando los seguidores quieren que se les incluya, poseen un locus de control interno y tienen alta capacidad de participación”*.

#### **5.4.5 PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA**

El 29 % de los padres de familia manifiesta que siempre participan mayoritariamente y con entusiasmo en las actividades especiales que organiza el Instituto. Pero el 69 % dice que sólo a veces participan en forma mayoritaria. Esta es una realidad que la afrontan los establecimientos educativos y tiene explicaciones diversas. Por una parte, hace falta desarrollar la cultura de la participación en los padres de familia, quienes piensan que su responsabilidad consiste en matricular, suministrar los útiles escolares, sufragar los gastos y acompañar el proceso de formación desde el hogar. No está en los planes de la mayoría de ellos la participación en las actividades extracurriculares que organice el centro educativo. Por otra parte, estas actividades tienen lugar en días y horas laborables, situación que dificulta la asistencia de los padres de familia, quienes se ven avocados a solicitar licencia en su trabajo. Esto se comprueba con el mismo personal docente, que a la vez, son padres de familia de otros establecimientos educativos, quienes tienen que estar pidiendo permiso para ir a participar de alguna actividad o ver a sus hijos hacerlo.

El IPSB organiza anualmente la Olimpiadas Institucionales con la participación de padres de familia y estudiantes. Se desarrolla de lunes a viernes, por las noches y los días sábados. No se ha logrado nunca una participación mayoritaria de los padres de familia en estas olimpiadas institucionales. Asiste probablemente un 60 % y son los padres de familia que gustan del deporte, ya como protagonistas o como espectadores.

#### 5.4.6 AMBIENTE DE APRENDIZAJE

El 59 % de los padres de familia sostiene que el Instituto **siempre** ofrece a sus hijos/as un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, mientras que el 41 % opina que sólo **a veces**. Esto refleja que la institución ha hecho grandes esfuerzos por generar condiciones de agradabilidad, armonía, seguridad y motivación para el estudio y el trabajo, lo cual es digno de reconocer.

#### 5.4.7 FORMACIÓN EN LA PRÁCTICA DE VALORES

El 71 % de los padres de familia manifiesta que, dentro de la formación académica el Instituto **siempre** ofrece a sus hijos/as una formación en la práctica de valores como eje transversal del currículo, mientras que el 29 % considera que esto ocurre sólo **a veces**. Este pronunciamiento de los padres de familia confirma que el IPSB está administrado bajo un liderazgo democrático sustentado en valores, lo cual garantiza que la oferta educativa sea de calidad, tal como lo afirmamos en la ponencia: *“Educación y ética son mutuamente complementarias, no pueden separarse. En efecto, no puede haber educación integral sin ética, del mismo modo que no puede haber ética sin un proceso educativo que la lleve a la práctica.”*

#### 5.4.8 LOS VALORES EN LA CATEQUESIS

El 94 % de los padres de familia responde que en el IPSB la catequesis presacramental y familiar es **siempre** un espacio privilegiado de formación en la práctica de valores, tanto para los estudiantes como para ellos. Esto corrobora el comentario que se hacía en el diagnóstico cuando afirmábamos que: *“La integración de los padres de familia al proceso formativo de sus hijos se ha logrado en un buen porcentaje, gracias a la pastoral educativa, que es uno de las grandes fortalezas institucionales. El IPSB, a pesar de ser particular “laico”, mantiene un proceso de pastoral presacramental y familiar, digna de reconocimiento y gratitud por parte de la comunidad educativa”*.

#### 5.4.9 EL PROGRAMA RADIAL

El 88 % de los padres de familia considera que el programa radial semanal ha sido **siempre** un instrumento de formación académica y en la práctica de valores para la comunidad educativa y para la sociedad. Aquí se refleja lo que se comentó en su momento sobre el programa radial: *“Otra de las grandes satisfacciones del establecimiento es haber institucionalizado **un programa radial semanal** que se transmite por tres radios de la localidad, todos los viernes. Este programa lo diseña el director y lo protagonizan los niños en las cabinas radiales. Su objetivo principal es educar al pueblo en temas de interés general, construyendo responsabilidad ciudadana a partir de los valores éticos y cívico-patrióticos”*.

#### 5.4.10 LOS MINUTOS INICIALES

El 82 % de los padres de familia valora los minutos iniciales de los días lunes porque consideran que **siempre** sirven para educar en la práctica de valores a toda la comunidad educativa. Sobre esta actividad recurrente de formación ética comunitaria se confirma lo aseverado en el diagnóstico institucional cuando se manifestaba que: *“Al revisar los planes académicos de los diferentes años escolares, podemos constatar que en el IPSB todos los lunes comienza la jornada semanal de trabajo con unos treinta minutos dedicados a la reflexión sobre los valores éticos, morales, cristianos, cívicos y culturales, con la participación de los niños, dirigidos por su maestra de año y ante la presencia de los padres de familia. Este es un espacio muy importante dentro de la formación integral, no solo para los niños, sino para toda la comunidad educativa, más aún, cuando el Director siempre cierra el programa con una reflexión iluminadora que recoge sintéticamente los aprendizajes que se han compartido”*.

#### 5.4.11 LOS VALORES EN LAS AUTORIDADES DEL INSTITUTO

El 52 % de los padres de familia considera que las autoridades del Instituto **siempre** dan buen ejemplo en la vivencia de los valores, mientras que un 47 % considera que esto no siempre ocurre. Aquí podemos encontrar criterios

divididos porcentualmente hablando. Puede ser que se trate de dos miradas: la una hacia el Director y la otra hacia la Subdirectora. Todo depende también de la calidad de mirada que tenemos sobre la realidad. Cuando la mirada es positiva, contemplamos la realidad con esperanza, pero, cuando es negativa, sólo vemos los errores, las debilidades, las limitaciones de los demás y aún lo bueno podemos terminar ignorándolo. En todo caso, este dato lo deberán tener muy en cuenta los directivos para hacer los reajustes que sean necesarios en sus actitudes relacionadas con la práctica de valores.

#### **5.4.12 LOS VALORES EN EL PERSONAL DOCENTE**

El 47 % de los padres de familia considera que las maestras del Instituto **siempre** dan buen ejemplo en la vivencia de los valores, mientras que el 53 % considera que sólo **a veces**. Aquí también evidenciamos varias posibilidades de explicación: que no se puede generalizar una actitud, que es difícil opinar sobre las actitudes de 18 personas, que para no caer en los extremos del “siempre” y el “nunca”, la posición más cómoda para la conciencia es el “a veces”, etc. Así mismo, aquel sector del profesorado que no da suficiente testimonio de vivencia de los valores, deberá rectificar sus actitudes y mejorar.

#### **5.4.13 LOS VALORES EN LOS PADRES DE FAMILIA**

El 41 % de los padres de familia considera que **siempre** dan buen ejemplo en la vivencia de los valores, mientras que el 59 % cree que sólo **a veces**. El fenómeno es parecido al de la pregunta sobre el personal docente. Probablemente los padres de familia están muy conscientes de que no todos ellos dan testimonio de la vivencia de valores ante sus hijos y ante la comunidad educativa. Aunque los encuestados sí den ese testimonio, prefieren no arriesgarse a emitir un juicio de valor que les puede parecer poco objetivo y prefieren quedarse en un punto intermedio (a veces).

#### **5.4.14 LOS PADRES DE FAMILIA Y LAS AUTORIDADES**

El 88 % de los padres de familia considera que **nunca** ha tenido dificultades en sus relaciones con las autoridades del Instituto. Sólo un 12 % opina que las ha tenido **a veces**. Aquí hay una aproximada coincidencia con el criterio de los profesores, pues un 78 % de ellos manifiesta que nunca ha tenido dificultades de relación con los directivos. También el 91 % de los estudiantes manifiesta que los directivos sí saben escucharlos y toman en cuenta sus opiniones, lo que significa que estamos frente a un liderazgo que sí maneja relaciones armónicas con la comunidad educativa.

#### **5.4.15 EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN DE LAS AUTORIDADES**

El 29 % de los padres de familia admira **siempre** el liderazgo y gestión de las autoridades del Instituto, mientras que el 65 % sólo lo admira **a veces**. Aquí hay tres probabilidades:

- Que los padres de familia hayan tomado esta pregunta como una evaluación a su capacidad de atención al liderazgo y la gestión de las autoridades;
- Que hayan tomado la pregunta como una evaluación a su capacidad valorativa frente al liderazgo y gestión de las autoridades; o,
- Que hayan considerado la pregunta como una verdadera evaluación del liderazgo y gestión que ejercen las autoridades.

En todo caso, el 94 % (29 + 65) de los padres de familia refleja que el liderazgo y gestión de los directivos del Instituto les causa admiración antes que rechazo, lo cual es muy saludable para la comunidad educativa.

#### **5.4.16 EL LIDERAZGO ACADÉMICO DE LAS AUTORIDADES**

El 94 % de los padres de familia considera que los directivos del Instituto mantienen **siempre** su liderazgo en la gestión académica. Los padres de familia los ven a los directivos en conjunto, no por separado. En cambio los profesores los ven por separado y sus respuestas difieren a las de los padres

de familia. Sólo el 39 % del profesorado reconoce siempre el liderazgo académico de los directivos, mientras que el 55 lo reconoce a veces porque la Subdirectora es la responsable de la marcha académica y el Director aparece muy poco en estas actividades.

#### **5.4.17 EL LIDERAZGO ADMINISTRATIVO DE LAS AUTORIDADES**

El 71 % de los padres de familia opinan que los directivos del Instituto siempre mantienen su liderazgo en la gestión administrativa, mientras que el 29 % considera que sólo a veces. Esto refleja que las autoridades evidencian ese liderazgo administrativo, a pesar de que en ciertos aspectos de la administración se ven limitados por la falta de manejo presupuestario, pues ésta es una atribución exclusiva de los propietarios del Instituto.

#### **5.4.18 EL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

El 94 % de los padres de familia considera que los directivos del Instituto nunca han ejercido liderazgo en la gestión financiera. La respuesta es coherente con la realidad, porque es la Gerencia de la Compañía propietaria del Instituto la que maneja el presupuesto.

### **5.5 DE LA ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS**

#### **5.5.1 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN**

Los directivos tienen conceptos claros sobre la comunicación e información, los diferencian en la relación entre emisor y receptor, y valoran su importancia en la gestión escolar. Saben que es ético informar, es decir, rendir cuentas a la comunidad educativa y también saberse comunicar con cada miembro de los estamentos institucionales.

### **5.5.2 REGLAMENTO INTERNO**

Según los directivos, el IPSB cuenta con su Reglamento Interno en el que están definidas las responsabilidades del liderazgo institucional. Esto lo pudimos confirmar al observar las evidencias documentales.

### **5.5.3 ENFRENTAMIENTO DE CONFLICTOS CON EL PROFESORADO**

Los directivos saben interponer el diálogo como estrategia básica para solucionar los conflictos con el profesorado. Esto lo confirma el profesorado cuando se refieren a las relaciones que mantienen con las autoridades.

### **5.5.4 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER EDUCATIVO**

Los directivos tienen conceptos claros sobre el deber ser del líder educativo, no sólo en cuanto a sus atributos personales, sino en la influencia que debe ejercer en sus liderados.

### **5.5.5 LIDERAZGO PREDOMINANTE EN LA INSTITUCIÓN**

Según el criterio de los directivos, el liderazgo que predomina en el Instituto es el democrático, en coherencia con la filosofía institucional. Al revisar las respuestas de los docentes, estudiantes y padres de familia, se confirma esta aseveración.

### **5.5.6 VALORES INSTITUCIONALES**

Los directivos manifiestan que los valores institucionales que busca desarrollar el Instituto, son la puntualidad, honestidad, responsabilidad, disciplina y solidaridad, los mismos que intentan lograr que la persona aprenda a vivir en armonía consigo mismo, con Dios, con los demás y con la naturaleza. Obviamente hay más valores que constan en el perfil ideal de los estudiantes del Instituto, pero probablemente se está trabajando con mayor énfasis en los que han citado los directivos.

### **5.5.7 VALORES QUE PREDOMINAN EN PROFESORES Y ALUMNOS**

Según la mirada de los directivos, los valores que predominan en los profesores y alumnos son: el respeto, la solidaridad, la gratitud, la honestidad y la lealtad, los mismos que coinciden con lo que afirma Manuel Guillén Parra (2006), al referirse a la ética de las organizaciones: *“Hablar de calidad humana de las personas que trabajan en una organización, es hablar de respeto hacia los demás, y de cualidades como: la flexibilidad, sinceridad y transparencia, orden optimismo, lealtad o generosidad”* (p. 11).

### **5.5.8 ANTIVALORES QUE PREOCUPAN EN LA INSTITUCIÓN**

Les preocupa a los directivos algunos signos de egoísmo, deshonestidad e injusticia en la institución y los enuncian como amenazas que pueden conspirar contra el proceso de educación en la práctica de valores; afortunadamente parece ser que son casos aislados.

# **6**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

## 6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

Luego de diagnosticar la realidad del Instituto Particular Simón Bolívar a través de la investigación de campo, constatando las evidencias documentales y auscultando el criterio autorizado de los directivos, personal docente, padres de familia y estudiantes, podemos llegar a unas conclusiones y recomendaciones que le permitan a la institución:

- Conocerse, valorarse y aceptarse como una institución educativa en marcha, con fortalezas que debe potenciar, con limitaciones que debe superar, con oportunidades que debe aprovechar y con amenazas que debe contrarrestar.
- Mejorar su organización y su oferta educativa, a partir de sus fortalezas y oportunidades, emprendiendo en nuevos proyectos que respondan a los desafíos de los tiempos contemporáneos.

Con el fin de suministrarle a la institución un producto más manejable en la práctica, se presentan las **conclusiones** en una sola tabla bidimensional con las respectivas **recomendaciones** para mejorar.

Cuadro N° 8

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
Al no contar aún ni con su Planificación Estratégica ni con el Proyecto Educativo Institucional, dos instrumentos indispensables de macro-planificación, el IPSB corre el riesgo de realizar esfuerzos dispersos que no se enmarquen dentro de un plan definido.	Las autoridades del IPSB deben continuar diseñando el Plan Estratégico y el Proyecto Educativo Institucional con la participación de los estamentos de la comunidad educativa, para que la Compañía propietaria del Instituto los apruebe, respalde y autorice su ejecución.
Al no disponer de un Manual de Organización, el IPSB enfrenta el riesgo de no organizar adecuadamente la marcha institucional en los ámbitos administrativo, académico y pastoral.	El IPSB debería diseñar un Manual de Organización con el fin de organizar eficiente y eficazmente el trabajo administrativo, académico y pastoral.
A pesar de que el IPSB no dispone del Código de Ética, hay un afán muy notable de ofrecer el servicio educativo dentro de los más altos niveles de la ética, según lo determinan los anhelos institucionales expresados en su misión, visión, principios y valores, pero sobre todo, según se lo puede constatar en la realidad de los hechos.	Tan pronto como se reajuste el Reglamento Interno en función de la nueva legislación educativa y se lo apruebe en las instancias legales correspondientes, el IPSB tendrá que elaborar su Código de Ética para garantizar aún más la ética de su oferta educativa, dentro de los valores que deben ser practicados por todos los miembros de la comunidad educativa.
El IPSB cuenta con un Plan Operativo Anual bajo la denominación de Plan Académico, en el que constan todos los elementos organizativos que corresponden.	El IPSB debería mejorar su Plan Académico e identificarlo como Plan Operativo Anual, con el fin de ajustarse a la nomenclatura de la administración escolar.
El Reglamento Interno del IPSB está muy bien estructurado, permite un buen funcionamiento de la institución, pero necesita actualizarse y legalizarse en función de la nueva legislación.	Tan pronto como se publique el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, el IPSB debe reajustar su Reglamento Interno y hacerlo legalizar.
El IPSB no mantiene regularidad en la capacitación docente, razón por la cual aún no aplica la Actualización y Fortalecimiento Curricular del Ministerio de Educación, corriendo el riesgo de quedarse a la zaga de los nuevos desafíos educativos.	El IPSB debe comenzar cada año escolar con un Seminario de Capacitación Docente, con el fin de estar al día en las últimas innovaciones curriculares del Ministerio de Educación y encarar con solvencia académica los desafíos de la educación contemporánea.
El Director hace grandes esfuerzos por acercarse a los niños del Instituto, generando un ambiente de confianza para el diálogo motivador y orientador con ellos.	El Director debe mantener ese acercamiento personal a los niños, una estrategia muy importante para que los pequeños se sientan valorados, queridos y animados a estudiar.
La responsabilidad académica la tiene casi exclusivamente la Subdirectora, circunstancia que, en cierta medida, aleja al Director del proceso educativo, y deja al personal docente y los estudiantes sin el acompañamiento y orientación suficientes que podrían dar los dos.	En la medida de lo posible, el Director con la Subdirectora deben responsabilizarse de la marcha académica, con el fin de acompañar cercanamente a docentes y estudiantes, orientando pedagógicamente el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La Catequesis Presacramental y Familiar que ofrece el IPSB es un gran compromiso pastoral de formación ética y espiritual que es valorado y reconocido en alto grado por la comunidad educativa.	El IPSB debe mantener y fortalecer la Catequesis Presacramental y Familiar porque le da a la gestión escolar una connotación espiritual única, evidenciando un liderazgo cimentado en valores y virtudes cristianas.
El IPSB mantiene un Programa Radial Semanal con el cual ejerce la Cátedra de Ciudadanía a través de un verdadero liderazgo cimentado en valores cívico-patrióticos, más allá de los límites institucionales.	El IPSB debe mantener este Programa Radial Semanal con el cual aplica el currículo comunitario educando al pueblo para la participación ciudadana responsable sobre la base de los valores cívico-patrióticos.
El IPSB, si bien no dispone de todos los instrumentos (papeles) de la gestión escolar, demuestra que cuenta con un liderazgo democrático cimentado en los valores éticos, morales, cívico-patrióticos y espirituales.	Mantener este estilo de liderazgo conjunto entre el Director y la Subdirectora, potenciando sus fortalezas, superando las limitaciones, contrarrestando las amenazas y aprovechando todas las oportunidades que tengan.
La misión del IPSB subraya la <i>educación integral</i> considerando las dimensiones cognitiva, emocional y espiritual del ser humano, la vivencia de las cuatro armonías esenciales y los postulados de la pedagogía crítica: aprendizaje lógico, crítico y creativo.	Debe mantenerse la educación integral como el hilo conductor de la misión institucional, considerando la formación de la totalidad de la persona del estudiante en sus dimensiones cognitiva, emocional y espiritual, posibilitando el Buen Vivir desde la Pedagogía crítica.
La visión del IPSB refleja un anhelo institucional de responder a la demanda local, provincial y nacional, con una educación situada en el contexto de los signos de los tiempos contemporáneos, y sustentada en los ideales del Libertador Simón Bolívar, Patrono del establecimiento.	Mantener los grandes anhelos reflejados en la visión institucional, con el fin de responder eficiente y eficazmente a los desafíos educativos de los signos de los tiempos contemporáneos, sustentando el servicio educativo en los ideales del Libertador Simón Bolívar, Patrono del establecimiento.
El organigrama del IPSB rompe esquemas estructurales y ubica a los estudiantes en el centro, alrededor de quienes giran todos los esfuerzos de los estamentos institucionales, como debe ser.	Mantener su filosofía educativa considerando a los estudiantes como el estamento más importante, razón de ser de todo el esfuerzo institucional, tal y como lo refleja su organigrama.
El IPSB tiene muy bien estructurados sus organismos y organizado su trabajo en el Reglamento Interno.	Es necesario revisar la estructura organizativa, poniéndola en concordancia con la nueva legislación educativa.
El IPSB fundamenta su paradigma pedagógico en la Reforma Curricular para la Educación Básica Ecuatoriana del año 1997, con textos escolares diseñados en función de esa reforma, bajo el paraguas del constructivismo y la pedagogía crítica.	Reajustar el paradigma pedagógico en función de la Actualización y Fortalecimiento de la Reforma Curricular de la EGB del Ministerio de Educación, reactivando el modelo basado en el constructivismo y la pedagogía crítica y seleccionando textos escolares adecuados.
El perfil ideal del estudiante del IPSB refleja una visión ontológica, antropológica, epistemológica psicológica y pedagógica muy clara, un horizonte prospectivo ambicioso.	Mantener y potenciar ese perfil ideal del estudiante como la utopía institucional, como el sueño que se quiere cristalizar en el trabajo cotidiano de información y formación integral.
La mayoría de actividades del IPSB se las organiza en Junta General con todo el personal, buscando siempre que las responsabilidades sean aceptadas y asumidas voluntariamente.	Seguir aplicando el método de organización del trabajo por consenso, contando con el parecer de todo el personal, porque ése es un signo de liderazgo democrático que está siendo valorado por los estamentos institucionales.

Hay un clima de armonía perdurable dentro de la institución, escenario propicio para poner en marcha el proyecto educativo y obtener los resultados esperados.	Es imprescindible mantener ese clima de armonía perdurable dentro de la institución, única garantía de que el personal se sienta bien y trabaje a gusto.
Se ha logrado que el personal del IPSB no sólo trabaje <u>en equipo</u> , sino y sobre todo, que trabaje <u>como equipo</u> , lo que garantiza la eficiencia y eficacia del servicio educativo.	Se debe potenciar el trabajo del personal en equipo y como equipo, una virtud muy difícil de lograr en la mayoría de establecimientos educativos.
La administración financiera en manos de la Compañía propietaria del IPSB es un óbice para que los directivos puedan emprender en todos los proyectos, porque no todos reciben el financiamiento requerido.	Los directivos deberían ser parte de la Junta de Accionistas de la Compañía, con derecho a voz y voto, con el fin de que puedan informar y justificar con argumentos los proyectos en los que deben emprender.
El número de estudiantes por aula (20 niños) garantiza que el IPSB ofrezca una educación personalizada de calidad y calidez.	Mantener ese número de estudiantes y lograr que cada profesor aproveche esta oportunidad para impartir educación personalizada.
Los espacios de recreación para los niños del IPSB son insuficientes y resultan incómodos, sobre todo a los más pequeños.	Hacer un esfuerzo adicional y adquirir uno de los terrenos adyacentes para construir espacios verdes y canchas deportivas.
La falta de un servicio de psico-orientación dificulta el manejo de problemas conductuales y de aprendizaje en el aula.	Contratar los servicios de psico-orientación para apoyar a las maestras en el manejo de problemas conductuales y de aprendizaje
El promedio de edad del personal docente del IPSB es una gran fortaleza que permite emprender en proyectos educativos que requieren de la dinámica de la juventud.	Aprovechar la juventud del profesorado para canalizar sus energías al servicio de un proyecto educativo creativo, emprendedor e innovador que mejore la calidad institucional.
Las decisiones pedagógicas se toman entre los directivos y el personal docente.	Mantener esta política académica para garantizar decisiones pedagógicas inteligentes.
El modelo pedagógico y los textos escolares con los que se trabaja en el IPSB garantizan que los valores atraviesen todo el currículo.	Es muy importante mantener la transversalidad de los valores dentro del currículo, con el fin de garantizar una educación integral.
Hay grandes esfuerzos por integrar a los padres de familia a través de las olimpiadas institucionales, programas especiales, y festivales de aprendizaje compartido, pero no todos ellos responden a estos esfuerzos.	No hay que desanimarse ante la falta de respuesta de ciertos padres de familia, porque tendrán sus razones para ello. Hay que seguir ofreciéndoles oportunidades de integración cada vez más atractivas y eficaces.
Los minutos iniciales de cada lunes son una oportunidad para que los paralelos participen con sus maestras educando a la comunidad educativa en temas extracurriculares, con énfasis en la práctica de valores.	Seguir realizando estas programaciones de inicio de semana planificando temas de interés colectivos, haciendo participar a todos los niños y siendo reiterativos y creativos en la educación en la práctica de valores.

**7**

**PROPUESTA DE  
MEJORA**

**INSTITUTO PARTICULAR DE EDUCACIÓN  
BÁSICA**

**SIMÓN BOLÍVAR**

“Libertad con responsabilidad”

**PROPUESTA DE MEJORA**

**GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES EN EL  
INSTITUTO PARTICULAR SIMÓN BOLÍVAR**

Quinquenio 2011-2016

Loja – Ecuador

## 7.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ACADÉMICA, SUSTENTADA EN VALORES, PARA EL INSTITUTO PARTICULAR SIMÓN BOLÍVAR DE LA CIUDAD DE LOJA.

## 7.2 JUSTIFICACIÓN

Como estudiante de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional, presento una **Propuesta de Mejora de la Gestión Administrativa y Académica para el Instituto Particular Simón Bolívar de la ciudad de Loja**, porque se ha realizado la investigación sobre *la calidad de la gestión de liderazgo en valores en este centro educativo*, encontrando fortalezas y limitaciones, muy propias de toda obra humana perfectible por naturaleza. Dentro de las limitaciones podemos identificar como más preocupantes, estos dos problemas:

### EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA:

- **La no inclusión de los directivos en la administración presupuestaria de la institución.** Esta situación está dificultando la ejecución de proyectos importantes por falta de financiamiento, limitación que afecta al liderazgo administrativo institucional y lo hace aparecer con poca capacidad de gestión y decisión.

### EN LA GESTIÓN ACADÉMICA:

- **La no aplicación del nuevo paradigma pedagógico de la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica**, que fue dispuesto por el Ministerio de Educación en el año 2010 y debía iniciar en el año lectivo 2011-2012, limitación que afecta al liderazgo académico institucional impidiendo que se refuerce la educación en la práctica de valores, a partir del Buen Vivir como hilo conductor del nuevo currículo.

Interesa sobremanera aportar al mejoramiento de la calidad de la educación que se imparte en el Instituto Particular Simón Bolívar, a través de esta Propuesta de Mejora de su Gestión Administrativa y Académica, con el fin de que la oferta educativa institucional responda de mejor manera a las demandas de la sociedad lojana y a los nuevos desafíos de la educación contemporánea.

Cuando un administrador carece de potestad para administrar el presupuesto de la institución, se halla extremadamente limitado en su gestión y no está en posibilidad de emprender en los proyectos que se consideran convenientes para mejorar la calidad del servicio educativo institucional, por cuanto requieren del respectivo financiamiento.

Por otro lado, tanto el Instituto Particular Simón Bolívar como los demás establecimientos particulares de la ciudad de Loja, no han logrado aún aplicar el nuevo currículo de la EGB institucionalizado oficialmente por el Ministerio de Educación.

Por estas consideraciones, esta propuesta de mejora de la gestión administrativa y académica resulta de singular trascendencia para el mejoramiento de la calidad de la oferta educativa del Instituto Particular Simón Bolívar. La propuesta es factible porque tenemos la certeza de que, tanto la Compañía propietaria del IPSB, así como sus autoridades, personal docente, padres de familia y estudiantes, acogerán con sensibilidad las sugerencias que se plantean y que redundarán en beneficio de esta noble institución educativa.

Se pone a consideración de la comunidad educativa del Instituto esta Propuesta de Mejora de la Gestión Administrativa y Académica, con el fin de que sea analizada, mejorada y consensuada para que entre en ejecución lo más pronto posible. Anhelamos que sea de mucha utilidad para aplicar una gestión de liderazgo administrativo y académico más eficiente y eficaz.

## **7.3 OBJETIVOS**

### **PARA LA PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA:**

- Lograr la inclusión del Director y la Subdirectora en la administración presupuestaria del Instituto Particular Simón Bolívar.

### **PARA LA PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN ACADÉMICA:**

- Implementar el nuevo currículo de la EGB a partir del año escolar 2012-2013, haciendo los reajustes sobre la marcha de su aplicación.

## **7.4 ACTIVIDADES**

### **PARA LA PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA:**

#### **FASE PREPARATORIA:**

- Conocimiento de la Propuesta de Mejora de la Gestión Administrativa por parte del Director y la Subdirectora, para tomar conciencia de su importancia y de la necesidad urgente de implementarla.
- Elaboración de la reforma de los artículos 21, 25 y 27 del Reglamento Interno de IPSB para incluir la presencia del Director y la Subdirectora en la Junta de Accionistas de la Compañía, con sus respectivos deberes y atribuciones.
- Preparación de una justificación debidamente argumentada de la inclusión del Director y la Subdirectora en las reuniones de la Junta de Accionistas de la Compañía, cuando se vaya a tratar asuntos relacionados con la marcha administrativa y académica del Instituto.
- Solicitud de una reunión extraordinaria de la Junta de Accionistas de la Compañía AMAZONASEDUC, con la presencia del Director y la Subdirectora del IPSB, para poner a consideración esta Propuesta de Mejora de la Gestión Administrativa.

## FASE DE CONCRECIÓN:

- Presentación de la Propuesta de Mejora de la Gestión Administrativa en la reunión extraordinaria de la Junta de Accionistas de la Compañía propietaria del IPSB.
- Participación del Director y la Subdirectora en las reuniones subsiguientes de la Compañía, cuando se vaya a tratar asuntos relacionados con la marcha administrativa y académica del Instituto, que requieren decisiones administrativas con respaldo financiero.

## **PARA LA PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN ACADÉMICA:**

### FASE DE SOCIALIZACIÓN, REAJUSTE Y CONSENSO DEL PROYECTO

- Conocimiento de la Propuesta de Mejora de la Gestión Académica por parte del Director y la Subdirectora, para tomar conciencia de su importancia y de la necesidad urgente de implementarla.
- Socialización de la propuesta ante la comunidad educativa en diferentes reuniones, para que sea reajustada y consensuada antes de ponerla en ejecución.

### FASE DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE

- El director, la subdirectora y el personal docente del Instituto recibirán capacitación sobre la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la EGB, contratando los servicios de expertos en la materia y organizando cinco cursos:
  1. Curso de capacitación sobre conocimiento general de la nueva propuesta curricular.
  2. Curso de capacitación sobre aplicación del currículo de Lengua y Literatura.
  3. Curso de capacitación sobre aplicación del currículo de Matemática.
  4. Curso de capacitación sobre aplicación del currículo de Ciencias Naturales.
  5. Curso de capacitación sobre aplicación del currículo de Estudios Sociales.

## FASE DE MOTIVACIÓN A LOS ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA

- Una vez que el personal directivo y docente se haya capacitado en la aplicación del nuevo currículo, se harán reuniones de padres de familia y estudiantes por paralelos, con el fin de motivarlos a participar con entusiasmo en esta nueva propuesta curricular. La colaboración de los niños y sus padres es fundamental para el éxito de la nueva propuesta curricular.
- Se convocará única y exclusivamente a los niños de quinto, sexto y séptimo años junto a sus padres, por cuanto ellos ya están en capacidad de entender estos cambios curriculares que se les va a aplicar.
- En los paralelos de primero hasta cuarto año se convocará sólo a los padres de familia.

## FASE DE SELECCIÓN DE LOS TEXTOS ESCOLARES

- En Junta General de Directivos y Profesores se analizarán las diferentes propuestas de textos escolares para la educación privada, toda vez que los editados por el Ministerio de Educación sólo son para la educación fiscal y fiscomisional.
- Una vez hecho el análisis se decidirá por una de las series ofertadas, teniendo en cuenta que sea la más coherente con la nueva propuesta curricular.

## FASE DE APLICACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL NUEVO CURRÍCULO DE LA EGB

- Una vez capacitado el personal docente, motivados los estudiantes y padres de familia y, seleccionada la serie de textos escolares, se comenzará a aplicar el nuevo currículo de la EGB a partir del año escolar 2012-2013.
- El Director y la Subdirectora diseñarán un instrumento de observación de la aplicación del nuevo currículo de la EGB en el aula.
- El Director y la Subdirectora harán un seguimiento de la aplicación del nuevo currículo en el aula, utilizando el instrumento de observación elaborado para el efecto.

- Se harán reuniones mensuales para ir tomando el pulso de avance del proceso de aplicación del nuevo currículo, haciendo los reajustes menores sobre la marcha.

#### FASE DE EVALUACIÓN Y REAJUSTE DE LA APLICACIÓN DEL NUEVO CURRÍCULO

- Terminado el primer año escolar de aplicación del nuevo currículo con los textos escolares seleccionados, se hará una jornada de evaluación para determinar cuáles han sido sus fortalezas que ameritan ser potenciadas; cuáles han sido sus limitaciones que deben ser superadas y cuáles son las omisiones que deben ser incorporadas a partir del próximo año.
- Este mismo procedimiento evaluativo se aplicará en los años escolares subsiguientes, hasta afinar bien y consolidar la aplicación del nuevo currículo.

### **7.5 LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL**

La ciudad y provincia de Loja siempre se han distinguido por la calidad de la educación que ofrecen sus centros educativos, en virtud de la competencia profesional de sus directivos y personal docente. Prueba de ello es que, en las primeras jornadas de evaluación del magisterio nacional, aplicadas por el Ministerio de Educación, la ciudad y provincia de Loja se destacaron por reunir el mayor número de calificaciones excelentes y muy buenas, habiendo merecido los estímulos económicos fijados por el Estado.

El Instituto Particular Simón Bolívar, centro educativo donde se realizó esta investigación, es parte de este contexto educativo lojano y está dando signos concretos que lo posicionan dentro de los mejores de la ciudad y provincia de Loja. Es un centro educativo de carácter privado y está ubicado en el centro histórico de la ciudad de Loja, en la calle Sucre N° 12-49, entre Lourdes y Mercadillo de la Parroquia San Sebastián. Fue creado mediante Resolución N° 7 DPEL, expedida por la Dirección Provincial de Educación de Loja el 4 de septiembre de 1998, e inició su funcionamiento a partir del año lectivo 1998-1999 con régimen serraniego, ofertando desde el primero hasta el séptimo

año de educación básica. Actualmente ha extendido su oferta educativa, desde la Prebásica hasta el décimo año de EGB.

Hay algunos proyectos que el IPSB no ha podido emprender por falta de financiamiento, a pesar de gran trascendencia para el mejoramiento de la calidad de la educación. Hasta la presente fecha el Instituto, al igual que otros establecimientos particulares de la ciudad de Loja, aún no ha iniciado la aplicación de la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica, porque el Ministerio de Educación, gestor de la propuesta, no ha capacitado ni siquiera al magisterio fiscal y fiscomisional en toda esta temática. Por lo tanto, ante la exigencia del Ministerio de Educación y al iniciar el año escolar 2011-2012, es imprescindible que el IPSB emprenda las primeras acciones a fin de concretar la aplicación del nuevo currículo a partir del año escolar 2012-2013, llegando a consolidarlo hasta el año escolar 2015-2016.

## 7.6 POBLACIÓN OBJETIVO

Los principales impactos de esta Propuesta de Mejora de la Gestión Administrativa y Académica se sentirán dentro y fuera del Instituto, en:

- **Los directivos** (director y subdirectora), quienes dispondrán de este instrumento técnico de planificación para mejorar y reforzar su gestión administrativa y académica.
- **El personal docente**, porque será capacitado y asesorado para aplicar la nueva propuesta curricular en el aula, mejorando sus condiciones de trabajo.
- **El proceso de enseñanza-aprendizaje**, porque indudablemente será mejorado en los conocimientos impartidos, en el desarrollo de destrezas, en la aplicación de nuevas metodologías y en la aplicación de nuevas estrategias de evaluación.
- **Los niños y niñas** que se educan en el establecimiento, porque experimentarán un mejoramiento del proceso educativo, el mismo que incidirá en su crecimiento personal y académico.

- **Los padres de familia**, porque verán un centro educativo mejorado y lo constatarán en el mejoramiento de la calidad de la educación que reciben sus hijos.
- **La sociedad lojana**, porque será beneficiada con el servicio educativo mejorado que oferta el Instituto Particular Simón Bolívar.

## **7.7 SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

La Propuesta de Mejora de la Gestión Administrativa y Académica del IPSB, contará con los siguientes recursos que le darán sostenibilidad:

### **PARA LA PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA:**

#### RECURSOS HUMANOS:

- Director y Subdirectora del Instituto
- Accionistas de la Compañía AMAZONASEDUC
- Personal Administrativo del Instituto y de la Compañía

#### RECURSOS TECNOLÓGICOS:

- Equipo de computación
- Proyector de datos

#### RECURSOS MATERIALES:

- Materiales de oficina

#### RECURSOS ECONÓMICOS:

- Esta propuesta no requiere de presupuesto

#### RECURSOS ORGANIZACIONALES:

- Reglamento Interno del Instituto
- Reglamento Interno de la Compañía AMAZONASEDUC

## **PARA LA PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN ACADÉMICA:**

### RECURSOS HUMANOS:

- Director y Subdirectora del Instituto
- Personal docente
- Personal Administrativo
- Padres de Familia
- Estudiantes

### RECURSOS TECNOLÓGICOS:

- Equipos de computación
- Proyector de datos
- Discos extraíbles y compactos

### RECURSOS MATERIALES:

- Materiales de oficina
- Materiales para los Cursos de Capacitación

### RECURSOS ECONÓMICOS:

- Presupuesto asignado por la Compañía AMAZONASEDUC

### RECURSOS ORGANIZACIONALES:

- Documentos de la Actualización y Fortalecimiento Curricular del Ministerio de Educación
- Otros documentos de apoyo curricular que requieran los facilitadores de la capacitación
- Textos básicos del Ministerio de Educación para las cuatro áreas fundamentales

## 7.8 PRESUPUESTO

- La PROPUESTA DE MEJORA ADMINISTRATIVA no requiere de financiamiento.

Tabla N° 25

<b>PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN ACADÉMICA</b>	
<b>RUBROS DE GASTO</b>	<b>COSTOS</b>
Pago a los facilitadores de los cinco cursos de capacitación	\$ 2.500,00
Pago de refrigerios para los cinco cursos de capacitación	\$ 500,00
Fotocopias de los documentos curriculares	\$ 100,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.100,00</b>

## 7.9 CRONOGRAMAS

Tabla N° 26

<b>CRONOGRAMA PARA LA PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>			
<b>#</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO DE REALIZACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Conocimiento de la Propuesta de Mejora de la Gestión Administrativa	Segunda semana de febrero de 2012	Director y Subdirectora
2	Preparación de la propuesta para la Compañía	Tercera semana de febrero de 2012	Director y Subdirectora
3	Gestión de la reunión de Junta de Accionistas de la Compañía	Cuarta semana de febrero de 2012	Director y Subdirectora
4	Presentación de la Propuesta en la Junta de Accionistas de la Compañía	Primera semana de marzo de 2012	Director y Subdirectora
5	Participación en las reuniones de la Junta de Accionistas de la Compañía	De acuerdo a las convocatorias	Director y Subdirectora

Tabla N° 27

<b>CRONOGRAMA PARA LA PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>			
<b>#</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO DE REALIZACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Conocimiento de la Propuesta de Mejora de la Gestión Académica	Segunda semana de febrero de 2012	Director y Subdirectora
1	Socialización, reajuste y consenso de la Propuesta con el Personal Docente	Tercera y cuarta semana de febrero 2012	Director y Subdirectora
2	Capacitación del personal directivo y docente	Marzo -julio de 2012	Profesionales contratados
3	Motivación a estudiantes y padres de familia	Junio de 2012	Directivos y maestras de grado
4	Selección de los textos escolares	Julio de 2012	Directivos y maestras de grado
5	Aplicación y seguimiento del nuevo currículo	A partir del año escolar 2012-2013	Directivos y maestras de grado
6	Evaluación y reajuste de la aplicación del nuevo currículo.	Al término del año escolar 2012-2013 y subsiguientes.	Directivos y maestras de grado

**8**

**BIBLIOGRAFÍA**

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ G., Luz E. (2011), Guía Didáctica, *Toma de Decisiones*, Cuarto Ciclo de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, Editorial UTPL, Loja-Ecuador
- ÁLVAREZ G., Luz E. (2010), Guía Didáctica, *Proyecto de Grado I*, Tercer Ciclo de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, Editorial UTPL, Loja-Ecuador
- ARIANSEN, Jaime (2008), *¿Qué es la Gerencia?* (en línea) Disponible en: [www.la-gerencia.com](http://www.la-gerencia.com) Consulta (25-05-2011)
- BARRIOS RÍOS, Oscar. (2009) *Gestión Educativa* (en línea). Disponible en: [www.umce.cl/~cipumce/gestion/GestionEducativa.ppt](http://www.umce.cl/~cipumce/gestion/GestionEducativa.ppt)(consulta 10-05-2011)
- BASS, B. (1990), *Bass and Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, 3<sup>rd</sup>. ed., Free Press, New York
- BUELE M., Mariana (2010), Guía Didáctica, *Proyecto de Grado II*, Cuarto Ciclo de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, Editorial UTPL, Loja-Ecuador
- CHIAVENATO, I. (1995), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Litográfica Camargo, Bogotá-Colombia
- CHIAVENATO, I. (2007), *Administración de Recursos Humanos*, Litográfica Ingramex, México, D.F.
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008), Montecristi-Manabí
- GONZÁLEZ, J.; CARABAJO F., *Tres Principios de la Acción Educativa*, (aut.) Eunsa. Ediciones Universidad de Navarra S.A., Pamplona - España
- GUILLÉN, M. (2006), *Ética en las organizaciones- Construyendo Confianza*, Pearson Educación, Madrid-España
- HERRERA M., Édgar (2010), *Administración Educativa*, Editorial Vicentina, Quito-Ecuador

- ISO 9001 (2008) Disponible en [www.normas9000.com](http://www.normas9000.com) consulta (17-05-2011)
- KAST, H. y ROSENZWEIG, J. (1993), *Administración en las Empresas-Enfoque de Sistemas y Consistencias*, Fuentes Impresoras, 2da. Ed. México D.F.
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (1995), *Administración-Una Perspectiva Global*, Editorial Igramex, México D.F.
- LA ENCICLOPEDIA (2004), Volumen 12, Salvat Editores S.A., Madrid-España
- LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL (2011), Quito-Ecuador
- LUSSIER, Robert; ACHUA, Christopher (2008), *Liderazgo Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*, Edamsa Impresiones, S.A. de C.V. México D.F.
- MARTÍN-MORENO, Quintina (2006), *Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores*, McGraw-Hill/Interamericana de España
- MAXWELL, C. John (2008), *Liderazgo al máximo. Maximice su Potencial y Capacite a su Equipo*, Grupo Editorial Nelson, Tennessee, U.S.A.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2010), *Actualización y Fortalecimiento Curricular de la EGB*, Quito-Ecuador
- NAVA, Víctor; JIMÉNEZ, Ana (2005), *ISO 9000:2000 Estrategias para Implantar la Norma de Calidad para la Mejora Continua*, Noriega Editores, Madrid-España
- PÉREZ FERNÁNDEZ, José (2009), *Gestión por Procesos*, tercera edición, Gráficas Dehon Madrid-España.
- PRIETO, I. (2008) *Psicología Social*, Compañía Editorial Continental, México D.F.
- RESTREPO, José y otros (2009) *Concepto y Alcance de Gestión*, (en línea) Disponible en: <http://www.gurusonline.tv/es/conteudos/drucker6.asp> (consulta 17-05-2011)
- SELM, Leo Van y otros (2008), *ISO/IEC 20000 Una Introducción*, Van Harenm Publishing, Holanda

- TERRY, G. y FRANKLIN, S. (1985), *Principios de Administración*, Compañía Editorial Continental, México D.F.
- VALDIVIESO G., Salomé (2010), Guía Didáctica, *Gerencia Educativa*, Cuarto Ciclo de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, Editorial UTPL, Loja-Ecuador
- WIKIPEDIA (2010) Disponible en [es.wikipedia.org/](http://es.wikipedia.org/) Consulta (16-05-2011)

**9**

# **APÉNDICES**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*la Universidad Católica de Loja*

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**ENCUESTA A DIRECTIVOS**

*Esta encuesta ha sido diseñada para directivos institucionales dentro de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la UTPL. Muy comedidamente solicitamos a usted se digne responder el siguiente cuestionario relacionado con la "GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ECUATORIANAS". Sus respuestas serán de gran validez y aportarán significativamente para nuestra investigación. ¡GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN!*

**INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:**

Nombre del establecimiento: **INSTITUTO PARTICULAR SIMÓN BOLÍVAR**  
Ubicación: Provincia: **LOJA** Cantón: **LOJA** Ciudad: **LOJA** Sector: **URBANO**  
Tipo de establecimiento: **PARTICULAR LAICO**  
Directivos consultados: **2** (Director y Subdirectora)

**INSTRUCCIONES:**

*Marque una (X) en el casillero correspondiente, según la realidad personal e institucional.*

**CUESTIONARIO:**

**1. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?**

- a) El Director organiza los equipos en una reunión general cada trimestre ( )
- b) Están organizados por áreas con su respectivo coordinador ( )
- c) Se organizan indistintamente grupos de trabajo ( )
- d) Trabajan individualmente ( )
- e) Otras formas (indique cuales) .....

**2. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:**

- a) El número de miembros en la institución ( )
- b) Los resultados obtenidos en la institución ( )
- c) El valor y tiempo empleados en la institución ( )
- d) Otros detalles(especifique) .....

**3. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un Manual de Normas, Reglas y Procedimientos.**

SÍ ( )                      NO ( )

**4. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por:**

a) El Director ( ) El Consejo Técnico ( )

**5. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, ¿delega usted la toma de decisiones a un grupo de colaboradores?**

SI ( ) NO ( )

**6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
A	La excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	El trabajo en equipo			
E	La vivencia de valores institucionales y personales			
F	La participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	La delegación de autoridad a los grupos de decisión			

**7. Según su ilustrado criterio, las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:**

		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	Son innatas			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e	Se logran con la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión			

**8. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:**

		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos, como referencia para saber qué les falta mejorar			
b	La disminución del número de estudiantes por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

**9. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?**

		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	DE DIRECCIÓN: Dirección, Subdirección y Consejo Técnico			
b	DE GESTIÓN: Secretaría y Colecturía (Tesorería)			
c	DE COORDINACIÓN: Coordinación general, Coordinaciones de Área			
d	TÉCNICOS: Departamentos, Equipos Docentes, Áreas			
e	OTROS: ¿Cuáles?			

**10. El Equipo Educativo o Equipo Didáctico o Junta de Profesores de su institución se encarga de:**

		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

Las preguntas 11, 12 y 13 deben ser respondidas con términos (SÍ) o (NO)

**11. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:**

- a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia ( )
- b. Formular propuestas a directivos y docentes, referentes a la elaboración de proyectos, planes y programaciones de la institución ( )
- c. Elaborar la programación didáctica de las áreas de estudio ( )
- d. Mantener actualizada la metodología ( )
- e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para el personal ( )
- f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje ( )
- g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y sus resultados ( )

**12. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, ¿fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico?**

Si ( )

No ( )

**13. En la Institución educativa que usted dirige se ha realizado:**

- a) Una reingeniería de procesos ( )
- b) Un Plan Estratégico Institucional ( )
- c) Un Plan Operativo Anual (Plan Académico) ( )
- d) Un Proyecto de Capacitación dirigido a directivos y docentes ( )

*¡GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN!*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*la Universidad Católica de Loja*

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**ENCUESTA A DOCENTES**

*Esta encuesta ha sido diseñada para los docentes dentro de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la UTPL. Muy comedidamente solicitamos a usted se digne responder el siguiente cuestionario relacionado con la “GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ECUATORIANAS”. Sus respuestas serán de gran validez y aportarán significativamente para nuestra investigación. ¡GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN!*

**INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:**

Nombre del establecimiento: **INSTITUTO PARTICULAR SIMÓN BOLÍVAR**

Ubicación: Provincia: **LOJA** Cantón: **LOJA** Ciudad: **LOJA** Sector: **URBANO**

Tipo de establecimiento: **PARTICULAR LAICO**

Docentes encuestados: **18** (todo el personal docente del Instituto)

**INSTRUCCIONES:**

*Marque una (X) en el casillero correspondiente, según la realidad personal e institucional.*

**CUESTIONARIO:**

Nº	PARÁMETROS DE LA FUNCIÓN DOCENTE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	El rol del docente líder en el Instituto se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2	El liderazgo en el Instituto está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio, a través del cuestionamiento constante a las formas habituales de trabajar en el aula.			
3	La gerencia educativa de su Instituto promueve en los padres, representantes y comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo, porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias y comunidad, con el fin de desarrollar y materializar las metas del Instituto.			
5	Resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta aplicar nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje.			

<b>Nº</b>	<b>PARÁMETROS DE LA FUNCIÓN DOCENTE</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
6	Las decisiones sobre los cambios de metodologías de enseñanza-aprendizaje se toman en el equipo docente.			
7	En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8	Resistencia en los compañeros o autoridades cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje.			
9	Me siento poco integrado/a en el Instituto y entre los compañeros.			
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el Director del Instituto.			
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades del Instituto.			
12	Me siento comprometido/a con las decisiones tomadas por el Director del Instituto.			
13	Los directivos del Instituto mantienen liderazgo en la gestión académica.			
14	Los directivos del Instituto mantienen liderazgo en la gestión administrativa-financiera.			
15	El Instituto organiza actividades de integración en los ámbitos: deportivo y socio-cultural, con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

*¡GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN!*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*la Universidad Católica de Loja*

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**ENCUESTA A ESTUDIANTES**

*Esta encuesta ha sido diseñada para estudiantes de educación básica y bachillerato de todos los establecimientos educativos del país, dentro de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la UTPL. Muy comedidamente te solicitamos responder el siguiente cuestionario relacionado con la "GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ECUATORIANAS". Tus respuestas serán de gran validez y aportarán significativamente para nuestra investigación. ¡GRACIAS POR TU GENTIL COLABORACIÓN!*

**INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:**

Nombre del establecimiento: **INSTITUTO PARTICULAR SIMÓN BOLÍVAR**  
Ubicación: Provincia: **LOJA** Cantón: **LOJA** Ciudad: **LOJA** Sector: **URBANO**  
Tipo de establecimiento: **PARTICULAR LAICO**  
Estudiantes encuestados: **23** (séptimo año)

**INSTRUCCIONES:**

*Marca una (X) en el casillero correspondiente, según la realidad personal e institucional.*

**CA** significa que estás **COMPLETAMENTE DE ACUERDO** con lo que se dice

**A** significa que estás **UN POCO DE ACUERDO** con lo que se dice

**D** significa que estás **UN POCO EN DESACUERDO** con lo que se dice

**CD** significa que estás **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** con lo que se dice

**CUESTIONARIO:**

<b>Nº</b>	<b>DECLARACIONES</b>	<b>CA</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>CD</b>
1	El Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes del Instituto.				
2	Las autoridades hablan más en vez de escuchar los problemas de los estudiantes.				
3	El liderazgo en la realización de tareas es el que más observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4	Rara vez se ponen en práctica nuevas ideas en las clases. Siempre se hace lo mismo.				

5	En las clases se espera que todos los alumnos hagamos el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.				
6	Los maestros y maestras inician la clase con frases de motivación inculcándonos valores y virtudes, tomando en cuenta la realidad de nuestro entorno familiar y comunitario.				
7	Los profesores proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollemos en el aula y fuera de ella.				
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes				
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión				
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase				
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas				
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

*GRACIAS POR TU COLABORACIÓN*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*la Universidad Católica de Loja*

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA**

*Esta encuesta ha sido diseñada para los padres de familia dentro de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la UTPL. Muy comedidamente solicitamos a usted se digne responder el siguiente cuestionario relacionado con la “GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ECUATORIANAS”. Sus respuestas serán de gran validez y aportarán significativamente para nuestra investigación. ¡GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN!*

**INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:**

Nombre del establecimiento: **INSTITUTO PARTICULAR SIMÓN BOLÍVAR**

Ubicación: Provincia: **LOJA** Cantón: **LOJA** Ciudad: **LOJA** Sector: **URBANO**

Tipo de establecimiento: **PARTICULAR LAICO**

Padres de familia encuestados: **17** (séptimo año)

**INSTRUCCIONES:**

*Marque una (X) en el casillero correspondiente, según la realidad personal e institucional.*

**CUESTIONARIO:**

<b>Nº</b>	<b>CRITERIOS DE LOS PADRES DE FAMILIA</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1	Los padres de familia somos tomados en cuenta por las autoridades en el momento de tomar decisiones importantes de orden administrativo.			
2	Los padres de familia somos tomados en cuenta por las autoridades en el momento de tomar decisiones importantes de orden académico.			
3	Los padres de familia somos tomados en cuenta por las autoridades en el momento de tomar decisiones importantes de orden pastoral.			
4	Los padres de familia somos tomados en cuenta por las autoridades en las actividades especiales que organiza el Instituto.			
5	Los padres de familia participamos mayoritariamente y con entusiasmo en las actividades especiales que organiza el Instituto.			
6	El Instituto ofrece a nuestros hijos/as un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			

7	Dentro de la formación académica el Instituto ofrece a nuestros hijos/as una formación en la práctica de valores como eje transversal del currículo.			
8	La catequesis es un espacio privilegiado de formación en la práctica de valores, tanto para los estudiantes como para los padres de familia.			
9	El programa radial ha sido un instrumento de formación académica y en la práctica de valores para la comunidad educativa y para la sociedad.			
10	Los minutos iniciales de los días lunes sirven para educar en la práctica de valores a toda la comunidad educativa.			
11	Las autoridades del Instituto dan buen ejemplo en la vivencia de los valores.			
12	Las maestras del Instituto dan buen ejemplo en la vivencia de los valores.			
13	Los padres de familia damos buen ejemplo en la vivencia de los valores.			
14	Los padres de familia tenemos dificultades en nuestras relaciones con las autoridades del Instituto.			
15	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades del Instituto.			
16	Los directivos del Instituto mantienen liderazgo en la gestión académica.			
17	Los directivos del Instituto mantienen liderazgo en la gestión administrativa.			
18	Los directivos del Instituto mantienen liderazgo en la gestión financiera.			

*¡GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN!*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*la Universidad Católica de Loja*

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**FICHA DE ENTREVISTA**

*Esta entrevista ha sido diseñada para los directivos de todos los centros educativos del Ecuador, dentro de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la UTPL. Muy comedidamente solicitamos a usted se digne responder el siguiente cuestionario relacionado con la **GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES EN SU CENTRO EDUCATIVO**. Sus respuestas serán de gran validez y aportarán significativamente para nuestra investigación. ¡GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN!*

**INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:**

Nombre del establecimiento: **INSTITUTO PARTICULAR SIMÓN BOLÍVAR**

Ubicación: Provincia: **LOJA** Cantón: **LOJA** Ciudad: **LOJA** Sector: **URBANO**

Tipo de establecimiento: **PARTICULAR LAICO**

Directivos entrevistados: **2** (Director y Subdirectora)

**INSTRUCCIONES:**

*Con el fin de no interrumpir sus labores cotidianas al frente del Instituto, dígnese responder, en otro momento que Ud. disponga de tiempo, el siguiente cuestionario de entrevista, cuyas respuestas serán de gran importancia para determinar sus criterios personales sobre la gestión de liderazgo, desde su experiencia como directivo.*

**CUESTIONARIO:**

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?

---

---

---

---

---

2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

---

---

---

---

---

3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?

---

---

---

---

---

4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

---

---

---

---

---

5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado? ¿Por qué?

---

---

---

---

---

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

---

---

---

7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

---

---

---

8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

---

---

---

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*la Universidad Católica de Loja*

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**INVESTIGACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DE LIDERAZGO EN VALORES**

**FICHA DE OBSERVACIÓN DOCUMENTAL**

Nombre del establecimiento: **INSTITUTO PARTICULAR SIMÓN BOLÍVAR**

Ubicación: Provincia: **LOJA** Cantón: **LOJA** Ciudad: **LOJA** Sector: **URBANO**

Tipo de establecimiento: **PARTICULAR LAICO**

#	INSTRUMENTOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DEL IPSB	EVIDENCIA	
		SÍ	NO
1	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		X
2	CÓDIGO DE ÉTICA		X
3	PLAN ESTRATÉGICO		X
4	PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)	X	
5	PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)		X
6	REGLAMENTO INTERNO	X	
7	PROYECTO DE PASTORAL EDUCATIVA (PPE)	X	
8	PROYECTO DE DESARROLLO CULTURAL (PROGRAMA RADIAL)	X	

#	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL IPSB	EVIDENCIA	
		SÍ	NO
1	MISIÓN	X	
2	VISIÓN	X	
3	ORGANIGRAMA	X	
4	FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN	X	
5	FUNCIONES DE LA SUBDIRECCIÓN	X	
6	FUNCIONES DE LOS ORGANISMOS COLEGIADOS	X	
7	FUNCIONES DE LAS COMISIONES PERMANENTES	X	
8	INFORMES DE TRABAJO	X	
9	MATRIZ FODA	X	

#	INSTRUMENTOS DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DEL IPSB	EVIDENCIA	
		SÍ	NO
1	PARADIGMA PEDAGÓGICO	X	
2	PERFIL DE SALIDA DEL ESTUDIANTE	X	
3	PLANIFICACIÓN CURRICULAR	X	
4	LIBRO DE VIDA DE CADA PARALELO	X	
5	INSTRUMENTOS DE OBSERVACIÓN DE CLASES	X	
6	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	X	
7	TEXTOS ESCOLARES	X	

---

OBSERVADOR